

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS EN LA  
EMPRESA CAMIONES Y BUSES DEL ECUADOR S.A. EN BASE AL  
DEALER OPERATING STANDARDS VERSIÓN 4**

**TRABAJO DE TITULACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN  
DEL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**KATHERINE ALEXANDRA COBA VINUEZA**

**DIRECTOR: MGTR. PAÚL IDROBO**

**QUITO, ENERO 2015**

**Director: Paúl Idrobo**

**Informante 1: Jorge Altamirano**

**Informante 2: Bolívar Córdor**

**Dedicatoria:**

“Mi abuelito era un gigante de hombre... cuando entró, la tierra tembló; cuando se echó a reír, los pájaros cayeron de los árboles; su cabello prendió fuego al sol, sus ojos eran trozos de cielo”. (Eth Clifford)

En su memoria abuelito lindo, en honor a todo su esfuerzo y dedicación, a su trabajo noble y humilde, siempre será recordado Don Luis Humberto Coba Muñoz.

### **Agradecimiento:**

Al Dios Todopoderoso, que me permite a diario disfrutar del milagro de la vida, sonreír frente a las dificultades y vivir con intensidad todo lo que está preparado para mí; a mis padres, mis hermanas y toda mi familia que han sido incondicional apoyo durante este largo camino de formación; a mi primer jefe, mi primo Gabriel, que sin saberlo se ha convertido en mi hermano mayor y mi principal guía en la parte personal y laboral; a mis profesores – amigos que han formado más una profesional a un ser humano; y especial agradecimiento a mis dos maestros del alma, Ángel Lepore y Daniel Boëthius, que me abrieron la puerta del mundo Scania sin ningún tipo de preconcepción y confiaron en una joven latina.

## **ÍNDICE**

### **INTRODUCCION, 1**

### **1. ANÁLISIS SITUACIONAL, 6**

#### **1.1 Análisis del Entorno**

**1.1.1 Económico, 6**

**1.1.2 Político / Legal, 13**

**1.1.3 Social / Cultural, 18**

**1.1.4 Tecnológico, 21**

**1.1.5 Ambiental, 24**

**1.1.6 Industrial, 28**

#### **1.2 Análisis Interno, 31**

**1.2.1 Reseña Histórica, 31**

**1.2.2 Plan estratégico, 34**

**1.2.3 Estructura organizacional, 38**

**1.2.4 Servicios, 42**

**1.2.5 Infraestructura, 45**

**1.2.6 Datos estadísticos, 48**

#### **1.3 FODA, 50**

### **2. IDENTIFICACIÓN DE REQUISITOS DE LOS INVOLUCRADOS, 53**

#### **2.1 Clientes, 53**

#### **2.2 Legales, 63**

**2.2.1 Ambiental, 63**

**2.2.2 Laboral, 65**

**2.2.3 Tributarios, 67**

**2.2.4 Societarios, 69**

#### **2.3 Organización, 71**

#### **2.4 DOS – Requisitos, 76**

### **3. DIAGNÓSTICO DE PROCESOS, 82**

- 3.1** Inventario de procesos, 83
- 3.2** Levantamiento de procesos, 86
- 3.3** Matriz de cumplimiento de requisitos, 153

### **4. DISEÑO DE LOS PROCESOS, 169**

- 4.1** Mapa de procesos, 170
- 4.2** Manual de cumplimiento de compromisos, 174
- 4.3** Manual de procedimientos, 176
- 4.4** Mejoras introducidas, 177

### **5. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN, 224**

- 5.1** Introducción, 224
- 5.2** Objetivos del Plan, 225
- 5.3** Alcance, 225
- 5.4** Posibles riesgos de implementación, 226
- 5.5** Áreas de implementación, 230
- 5.6** Cronograma de implementación, 237
- 5.7** Análisis costo – beneficio, 239

### **Conclusiones y Recomendaciones, 244**

### **BIBLIOGRAFIA, 251**

### **ANEXOS, 254**

## **Resumen Ejecutivo**

Camiones y Buses del Ecuador S.A es el representante a nivel nacional de la marca Scania, dedicado a la comercialización de piezas y partes, camiones y buses y prestación de servicios post – venta relacionados a los productos de la marca. Esta marca reconocida a nivel mundial es de origen sueca, y reconocida por sus altos niveles de calidad y satisfacción del cliente, por tanto la organización se apega a los tres valores corporativos que distinguen en cualquier parte del mundo a Scania: el cliente en primer lugar, respeto por el individuo y calidad. Estos preceptos exigen altos niveles de calidad en todas las áreas del concesionario los cuales pueden ser soportados a través del cumplimiento de la Certificación Dealer Operating Standard, que abarca catorce compromisos de cumplimiento para normar desde la imagen corporativa hasta todos los procesos de servicios y ventas y administrativos. Para un manejo eficiente y sostenible en el tiempo de esta normativa se plantea un diseño de un sistema de gestión por procesos.

En el capítulo uno, análisis situacional, se realiza visión general de los principales aspectos externos e internos relacionados al sector automotriz relacionado a Camiones y Buses del Ecuador S.A. para conocer cómo actúan en el tiempo actual y la incidencia sobre la empresa de ciertas variables económico, político, legal, social, cultural, tecnológico, ambiental e

industrial, que permiten tener una perspectiva a futuro de lo que espera el sector. Así conocer la posición de la empresa frente a esto en base a un análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

El capítulo dos, identificación de los requisitos de los involucrados, permite evaluar los requisitos primordiales internos vigentes aplicados a la empresa según distintas leyes, normas, códigos y reglamentos, centrado en el aspecto legal, laboral, societario y tributario. También se analiza los objetivos de la organización, estrategias de dirección y comerciales para; así como también se presenta una breve introducción de los catorce compromisos del Dealer Operating Standard versión 4 que permite conocer su importante relación en los procesos de todas las áreas.

Dentro del capítulo tres, diagnóstico de procesos, se analiza cada proceso actual de la empresa mediante recopilación de información detallada; además se realiza un inventario de procesos que es la base para iniciar la diagramación; se aplica a cada proceso análisis basado en costos ABC y también se genera un análisis de valor agregado de cada actividad involucrada por



proceso. Después de esto se puede detectar por proceso su descripción general, estadísticas que se generan en la empresa en relación al mismo, el aporte de cada actividad, fortalezas y debilidades. También se diseña una matriz de cumplimiento de requisitos que permite evaluar el estado real de consecución de la empresa en cuanto a lo requerido por el cliente interno y externo y la normativa.

El capítulo cuatro, diseño de los procesos, se proponen el mapa de procesos que se considera ideal y el desarrollo de los procesos propuestos, mejoras introducidas se plantea el análisis de cada proceso y la descripción de las mejoras, así también un análisis del valor agregado comparativo para determinar su evolución, para que así la empresa Camiones y Buses del Ecuador S.A. cumpla con sus clientes internos, externos y las exigencias de la Certificación. Además se presenta el manual de cumplimiento de compromisos relacionado a la Certificación Dealer Operating Standard, que detalla el procedimiento, frecuencia de aplicación, responsables y documentos base para su aplicación en la organización.

El capítulo final, plan de implementación, presenta la propuesta que se deriva después del análisis de todos los procesos y todos sus costos. Aquí se analizan varias perspectivas de la

implementación, estrategias considerando factores de riesgo posibles que se puedan generar; así también de las posibles áreas beneficiadas dentro del concesionario si se llegara a concretar el plan propuesto; entorno a un análisis realístico de costo - beneficio.

Todos los procesos requieren adicionar planificación y control dentro de su esquema y responsables por cada proceso. Se recomienda capacitación en la ejecución de cada proceso para así evitar que el personal sea reactivo al cambio y entienda los reales beneficios de esto.

Camiones y Buses del Ecuador S.A es una empresa con gran potencial comercial, representa una marca que ya tiene creado prestigio por tanto es potestad de sus dueños, directivos, y en especial de los colaboradores involucrados generar gran valor agregado a diario en todas las actividades y procesos que se generen en la empresa para hacer de esta una gran empresa, si bien es necesario regular varias áreas y procesos, realizar inversiones, así como también sincronizarlas e implementar cambios significativos, todo esto sencillamente no será viable si todo el personal no tiene una actitud distinta frente a su trabajo y lo considera como una fuente positiva de crecimiento, soporte y formación.

Se recomienda a la empresa poner más énfasis en el manejo del personal pues son los colaboradores quienes día a día generan el trabajo dentro de la organización y son el motor de la misma

## **Introducción**

Scania es una empresa global con operaciones en Europa, América Latina, Asia, África y Australia que produce y comercializa una amplia gama de camiones, chasis, motores marinos y repuestos acoplados a las necesidades y requerimientos del cliente para soporte de sus operaciones de transporte pesado y transporte de pasajeros a nivel urbano e interurbano, bajo altos estándares de calidad en toda su organización.

En Ecuador, Scania ha estado presente como mercado independiente a partir de los años 60 representado por la empresa “Baca Páez”, esta tuvo un trabajo exitoso en nuestro medio debido al soporte técnico y el servicio de pos-venta brindada a sus clientes siendo así que en la década de los 70 Baca Páez fue el mayor vendedor de camiones a nivel nacional. En los años 80 la empresa tuvo problemas administrativos y desapareció.

A finales de los años 80 la empresa “Mecano Autos” obtuvo la representación de la marca no obstante no estaba respaldada por un adecuado servicio pos-venta, el siguiente representante fue el grupo “Ponce Yepes” durante el lapso de 2 años.

Dado el año 2001 el Sr. Diego Pozo Talbot apoyado por dos familias capitalistas consiguieron la representación de la marca Scania mediante la empresa “Camiones y Buses del Ecuador S.A. (CAMIONEQ)”, la cual comienza a importar, distribuir y comercializar los productos Scania con toda su gama de productos autorizados para el mercado ecuatoriano.

Para el año 2007 Scaneq firmó un contrato de distribución exclusiva en las regiones de Sierra y Oriente ecuatoriano con Scania Latin America, lo cual comprometió a la empresa con la construcción de sus nuevas instalaciones que debían cumplir con todos los estándares que la marca requiere. A finales de noviembre del año 2009 la puesta a punto de las instalaciones culminó.

Camiones y Buses del Ecuador en la actualidad es el representante de la marca Scania a nivel nacional, por tanto debe ser fiel representante de la misma en todas las áreas y procesos que opera diariamente para poder cumplir con sus principales preceptos a nivel global: el cliente en primer lugar, respeto por el individuo y calidad; de esta forma la empresa se siente comprometida a alcanzar los más altos estándares que se exigen desde la casa matriz en Suecia a través del cumplimiento de la Certificación “ Dealer Operating Standards DOS” que define varios compromisos y requerimientos mínimos que deben existir entre la organización y el cliente que permitan uniformidad en cualquier parte del mundo de los representantes Scania en todos sus procesos de venta, post-venta e identidad de corporativa, la cual tiene vigencia de dos años.

El DOS ha tenido varias versiones que se han ido optimizando para dar mejor atención a las necesidades del cliente Scania, estas son: Scania Dealer Operating Operating Standard versión 1- no más en vigencia, expiró el 31 de diciembre de 2004; Scania Dealer Operating Operating Standard versión 2- no más en vigencia, expiró el 31 de diciembre de 2008; Scania Dealer Operating Operating Standard versión 3- expiró como

un estándar auditable el 31 de diciembre de 2012 y ha sido reemplazado por DOS versión 4 vigente en la actualidad.

Scaneq en la matriz de Quito, en el año 2011, organizó de modo general en todas sus áreas los procesos operados y obtuvo la Certificación DOS versión 3 en el presente año, la Certificación obtenida exige un cambio por el DOS versión 4 y por tanto un total rediseño y reestructuración sobre la concepción y manejo de procesos en toda la organización con el objetivo de mejorar la atención a sus clientes internos y externos y ser dignos representantes de la marca.

Por los antecedentes presentados se formula la siguiente interrogante: ¿Cómo deben operar los procesos de la empresa Camiones y Buses del Ecuador S.A para cumplir los requisitos de la norma Dealer Operating Standards?

Se presentan varias justificaciones para solventar esta interrogante y realizar este estudio entre ellas:

Justificación Teórica, pues el presente estudio parte de la necesidad de mejorar y optimizar los procesos que opera diariamente la empresa Camiones y Buses del Ecuador para así cumplir con los estándares de calidad exigidos desde la casa matriz en Suecia para los clientes internos y externos y brindar un servicio premium que destaca a la marca representada, Scania, por medio de la optimización de procesos ayudados con las varias teorías Administrativas y de Productividad que soportados con sus instrumentos

de mejora continua permitirán levantar este estudio, además de los compromisos de la Certificación Dealer Operating Standards.

Así también existe una justificación Metodológica, porque en función al cumplimiento de los objetivos planteados en este estudio se utilizarán varias herramientas de productividad necesarias para un completo levantamiento de procesos: Fundamentos del Sistema de Gestión de Calidad Norma ISO , Diagnóstico de procesos, Diagrama de flujo, Levantamiento de Información, Mapeo de procesos, Procesos Actuales, Mejoramiento de Procesos, Análisis de Valor Agregado, Diseño de los procesos mejorados, Planes de mejora; en base a todos estos instrumentos se podrá conocer la realidad de Camiones y Buses del Ecuador S.A y será viable mejorar la calidad del servicio prestado y cumplir los estándares de franquicia exigidos por la Certificación DOS versión 4. Además esto permitirá una mejor realización del manual de calidad en soporte a la certificación mencionada.

Así también existe una justificación Práctica, que plantea que mediante el desarrollo de este estudio se pretende poner en práctica todos los conocimientos adquiridos durante la carrera universitaria y sobre todo de especialización, para poder aportar a una organización en desarrollo que está teniendo actualmente mucho impulso en el mercado y requiere un ordenado y sistematizado manejo de sus actividades y responsables así manejar un nivel de crecimiento sostenible y controlado manteniendo siempre los niveles de calidad que son exigidos por la marca que representan.

El Objetivo de este trabajo es Diseñar un Sistema de Gestión por Procesos en la empresa Camiones y Buses del Ecuador S.A, para un manejo óptimo de los distintos procesos por áreas involucrados en todo el concesionario y así tener control de los mismos evitando desviaciones que puedan afectar a la calidad del servicio ofrecido.

Este trabajo de investigación tiene el nivel de propuesta para la empresa en la cual se realizaron todos los estudios y mediciones de tiempo, por tanto es decisión de los directivos de dicha empresa aplicar el plan presentado o descartar lo planteado.



## **CAPÍTULO 1. ANÁLISIS SITUACIONAL**

El presente capítulo contiene una visión de los principales aspectos externos e internos relacionados al sector al que pertenece Camiones y Buses del Ecuador S.A. así poder conocer el desempeño en el transcurso del tiempo de variables económico, político, legal, social, cultural, tecnológico, ambiental e industrial que en los últimos años influyen de manera positiva o negativa en el sector, lo que permite tener una perspectiva a futuro de lo que espera para el mismo. Además permite tener una perspectiva más específica de la empresa y conocer su evolución, analizar lo que ésta plantea y pretende alcanzar en el tiempo en base a sus lineamientos y su estructura organizacional y de servicios; todo este análisis permitirá conocer fortalezas y debilidades internas así como también oportunidades y amenazas externas.

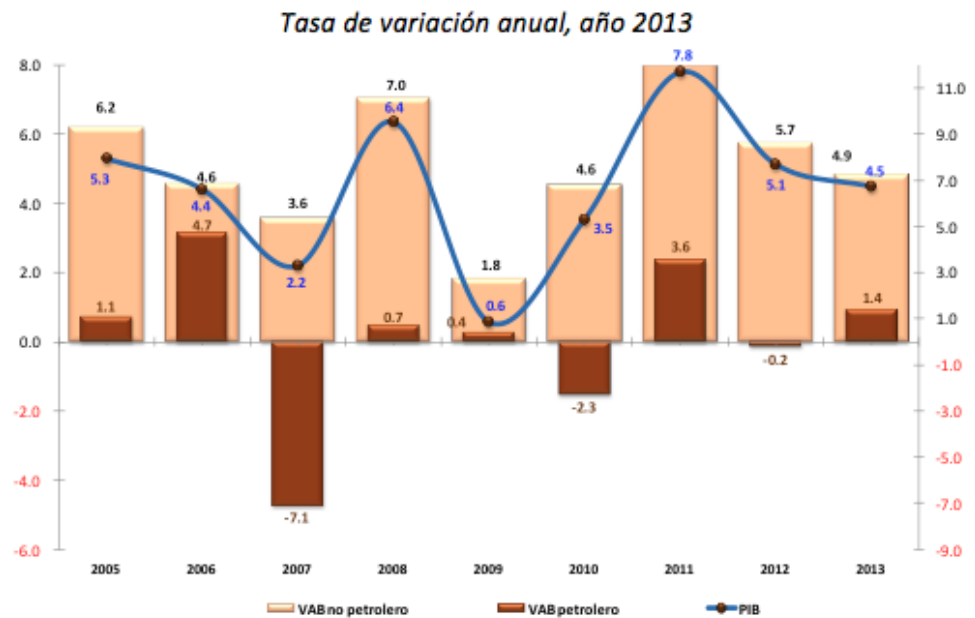
### **1.4 ANÁLISIS DEL ENTORNO**

#### **1.4.1 Económico**

De manera cierta el balance económico del país se ve estrechamente relacionado a la funcionalidad y operatividad de la empresa Camiones y Buses del Ecuador, siendo así que en los últimos años nuestro país ha experimentado grandes variantes en sus principales indicadores económicos.

El año 2013 ha cerrado con una desaceleración económica comparada con el año 2012 del 5% al 4%, debido a la paralización de la Refinería de Esmeraldas que afectó la capacidad del Producto Interno Bruto (PIB);

Para el año en curso, las expectativas de crecimiento son del 4.05% o más, pues la economía ha presentado un mejor desempeño en general, además según lo citado por el Presidente de la República, Economista Rafael Correa, durante un enlace ciudadano el crecimiento real del Producto Interno Bruto (PIB) aumentará de 4,5%, según se aprecia en la figura #1, al 5,1% y el PIB no petrolero de 4,8% a 5,4%. El crecimiento real del PIB petrolero se ubicará entre 1,9% y 2,5%. El PIB nominal se ubicará en más de \$ 101.000 millones, el PIB en ramas petroleras \$10.845 millones, el PIB en ramas no petroleras llegará a \$91.151 millones y el PIB por habitante será de \$6, 363.8.



**Figura # 1: Valor Agregado Petrolero y no petrolero**

**Fuente: BCE, 2013**

De acuerdo a la figura # 2 que indica la contribución anual al PIB por industrias, varias actividades económicas han contribuido al crecimiento del mismo durante el año 2013, resaltan como las más importantes la construcción con 0.87 puntos y petróleos y minas con 0.51 puntos; a su vez destacan las actividades más dominantes: agricultura, manufactura, transporte y enseñanza, servicio social y de salud. En el sector del transporte es un importante signo de crecimiento e inversión, si las actividades económicas: construcción, minas y petróleos y agricultura, principales contribuidores del crecimiento del PIB, mantienen el mismo ritmo durante éste y los próximos años, pues son los principales consumidores de los distintos productos ofertados por el sector del transporte trayendo desarrollo económico para empresas públicas y privadas de este sector en todas sus ramas.



**Figura # 2: Contribuciones a la variación anual del PIB por industrias**

**Fuente: BCE, 2013**

También los montos de inversión asignados (total inversión \$ 5.500 millones) para este año a los distintos sectores económicos según la información del Ministerio Coordinador de Política Económica (MCPE) serán gran soporte para sostener el crecimiento de la economía, en particular lo referido a producción que es el sector al que se apunta más inversión que los otros según tabla # 1, singular atención en inversión tiene el sector de transporte y obras públicas pues su rubro de 1.284 millones es el más alto en la distribución general, cantidad que denota un enfoque especial por parte del Gobierno en este año para este sector y respaldo para el crecimiento de la empresa privada ligada al mismo sector.

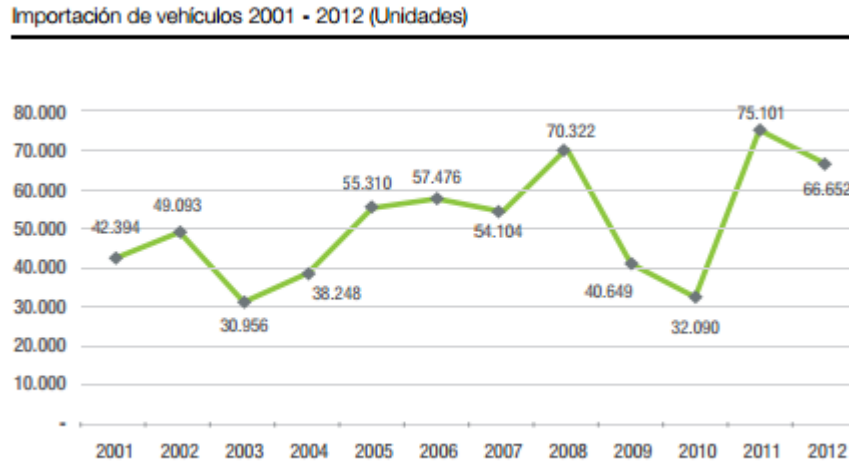
**Tabla # 1: Montos de inversión 2014**

SECTOR	INVERSIÓN
Talento Humano	\$1.073 millones
Desarrollo Social	\$1.233 millones
Sectores Estratégicos	\$1.494 millones
Producción	\$1.700 millones

SECTOR	DISTRIBUCIÓN	MONTO/INVERSIÓN
<b>Talento Humano</b>	Educación	\$636
	SENESCYT y universidades	\$436
<b>Desarrollo Social</b>	Salud	\$763
	Vivienda	\$290
	Inclusión Económica y Social	\$127
<b>Sectores Estratégicos</b>	Electricidad	\$1.136
	Multipropósitos y SENAGUA	\$231
	Otros proyectos:	\$125,39
<b>Producción</b>	Transporte y Obras Públicas	\$1.284
	Agricultura, Pesca y Ganadería	\$225
	Turismo	\$68,5
	Otros proyectos	\$149,7

**Fuente: MCPE, 2014**

Los niveles de importación en los doce últimos años (2001 – 2012) han presentado un ritmo tendiente al crecimiento (figura # 3) ,pero con fuertes cifras de descenso evidentes en el año 2003 periodo que presentó las cifras más bajas 30.956 unidades, así como también el año 2010 periodo que registró importación de 32.090 unidades. De la misma manera existieron también sorprendentes picos en las importaciones de vehículos en el año 2008 y 2011 con 70.322 y 75.101 unidades respectivamente años en los que el nivel adquisitivo y de endeudamiento de la población fueron más estables.



**Figura # 3: Importación de Vehículos 2001 – 2012 (unidades)**

**Fuente: AEADE, 2012**

En cuanto a la oferta en el sector del transporte está limitada a partir del año 2012 por el Comité de Comercio Exterior (Comex) por los cupos de importación establecidos, de acuerdo a la resolución 101 de 2013 el sector podría sólo importar 49.203 unidades ó \$ 552'494.362 en valor FOB<sup>1</sup> (Comex,2013), distribuido entre 50 empresas importadoras, igual cuota de importación establecida para el presente año la cual ha sido fijada en relación a las importaciones realizadas por el sector en el año 2010.

Dentro de las principales marcas del sector tanto para el 2013 como para el 2014 los montos que pueden importar son los siguientes: General Motors representante de Chevrolet en el territorio ecuatoriano tiene asignado \$63,49

millones o 6.511 vehículos lo que se cumpla primero; Neohyundai representante de Hyundai \$82,73 millones o 10.766 unidades; Aekia representante de Kia en Ecuador tiene destinado \$33,35 millones o 4.373 unidades<sup>2</sup>. (El Universo, 2013)

La demanda de vehículos livianos: automóviles, camionetas, SUV'S y VAN'S; y vehículos pesados: buses y camiones, en base a datos acumulados de 2012 hasta abril de 2014 comparando periodos iguales según la Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador, evidencia un incremento de 1,19% con relación del año 2013 y en referencia al año 2012 denota una disminución 10,24% siendo esta una variación evidentemente y alarmante para el sector comercializador automotriz pues a partir de este año empezó a regir la restricción de importación por cupos establecida por el Consejo de Comercio Exterior (COMEX) que ha sido un gran limitante para el sector del transporte tanto para la parte ofertante así como la parte demandante.

De acuerdo a los niveles y expectativas de crecimiento gubernamentales todos los sectores verán un crecimiento; con esto se espera que también el nivel adquisitivo y de inversión de las empresas y personas relacionadas al transporte renueven sus unidades como exige el Gobierno, cada cinco años,

---

y se inclinan por las diferentes marcas del mercado y las facilidades que éstas brindan.

#### **1.4.2 Político / Legal**

En los últimos años Ecuador ha experimentado ciertas fluctuaciones en varios sectores relevantes para este tipo de empresa como son el sector de la importación y comercialización.

En lo referido al sector importador, los entes reguladores han impuesto normativas en general para establecer controles que han limitado al mismo en cuanto a cupos y licencias de importación. En la Resolución 17 el Comité de Comercio Exterior (Comex) adiciona sub-partidas a la nómina de productos sujetos a controles previos a la importación añadiendo un sistema de licencias de importación para 51 de sus partidas. En junio del año 2012 el COMEX conoció y aprobó el informe de la Secretaría Técnica del COMEX basado en estudios del Ministerio del Ambiente y la Agencia Nacional de Tránsito que sugieren implantar restricciones de importaciones, dicha medida por unidades de vehículos y por valor estará vigente hasta el 31 de diciembre de 2014.

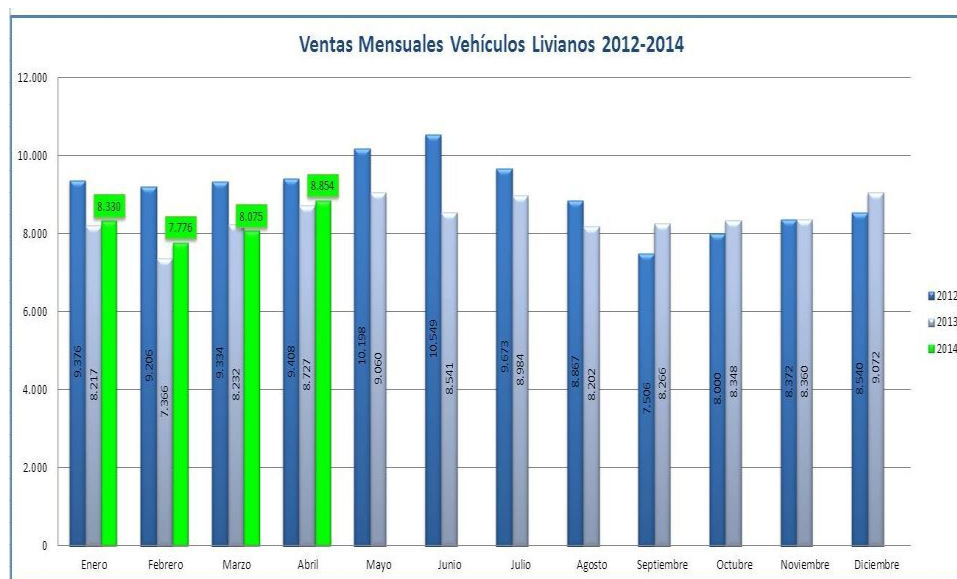
Sin embargo en el artículo 6 de la resolución se exceptúan de ésta medida a las personas discapacitadas, diplomáticos [...] así como los vehículos que son parte del Plan Renova, es decir taxis y carga liviana, transporte urbano,



transporte inter e intraprovincial y transporte pesado. Esta excepción ha permitido que la comercialización a nivel nacional de camiones y buses en el mercado haya incrementado en un 3% en vehículos pesados, no siendo el mismo caso para vehículos livianos, dando una aparente ventaja al sector.

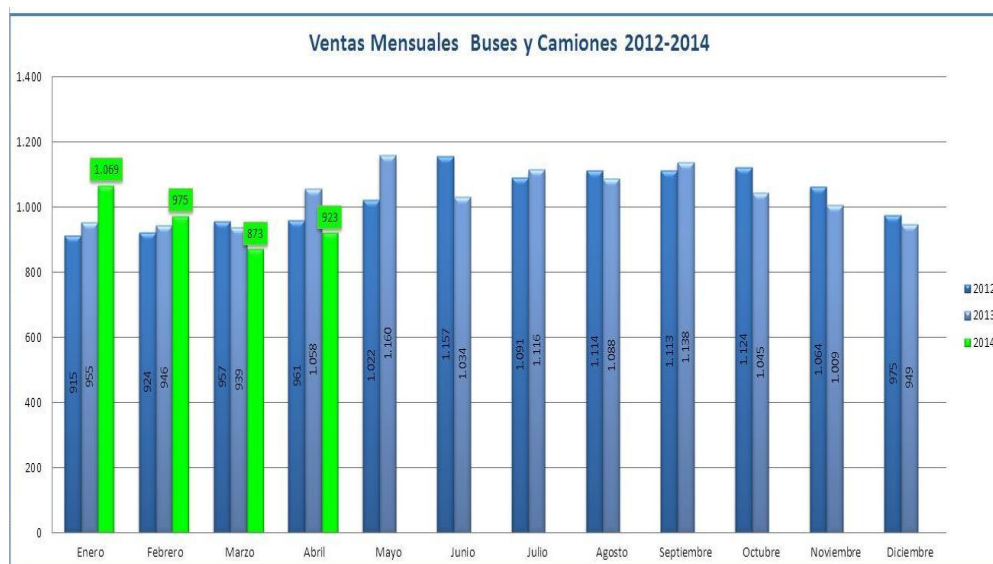
Estas nuevas disposiciones políticas para el sector del transporte han generado un gran impacto en los niveles de venta de vehículos livianos con relación a periodos anteriores y han favorecido ciertamente a la comercialización de vehículos pesados, de acuerdo a la figura 3 y 4, a partir de la aplicación de la medida en junio. En el área de vehículos livianos al comparar el año 2012 con el 2013 en relación a ventas es evidente el impacto de la medida aplicada, el periodo de ventas más afectado es julio, agosto y noviembre; sin embargo en similar periodo en el área de vehículos pesados existen descenso en ventas considerable en el mes de octubre y noviembre por otros factores económicos.

Analizando las figuras 3 y 4, que considera datos de 2014 de vehículos livianos y pesados permite apreciar que el sector del transporte a pesar de la medida aplicada y al año y medio de su implantación ha podido estabilizar su estrategia de ventas y acoplarse a la normativa establecida así como también el consumidor se ha acoplado a la oferta existente y las condiciones que ésta implica.



**Figura # 3: Ventas Mensuales Vehículos Livianos 2012 – 2014**

**Fuente: AEADE, 2014**



**Figura # 4: Ventas Mensuales Buses y Camiones 2012 – 2014**

**Fuente: AEADE, 2014**

El sector del transporte en la actualidad tiene varias regulaciones, normas y reglamentos que se deben cumplir en sus distintas ramas ya sea para iniciar su comercialización, respaldar o continuar su operación en el territorio ecuatoriano entre otros. La Agencia Nacional de Tránsito (ANT) regula ciertas normas y reglamentos Inen aplicados al transporte destinado a normar con reglamentos técnicos o normas técnicas ecuatorianas RTE o NTE en distintas áreas específicas: emisiones contaminantes y ruido; seguridad; identificación; regulación y tránsito, cada una de ellas aplicadas a distintos segmentos del transporte según sea viable.

En el caso de casas comerciales o concesionarios de vehículos automotores, importadores, fabricantes y carroceros de producción nacional e importados deben ofertar productos que cuenten con el certificado de homologación a sus clientes que es:

El proceso mediante el cual la Agencia Nacional de Tránsito certifica que un modelo de vehículo que pretende comercializarse en el país, cumple con todas las normas técnicas de emisión y seguridad que le son aplicables. Este proceso tiene como fin garantizar al consumidor que los vehículos que se encuentran en el mercado son seguros y que permite a la ciudadanía disponer de sistemas de transporte eficientes y sustentables ambientalmente.<sup>3</sup>(ANT,2013)

---

A este proceso de homologación deben cumplir con obligatoriedad los productos que: su funcionamiento se considera seguro; por necesidad operativa o requerimiento del usuario; requiera calidad y fiabilidad especiales por el tipo de servicio que presta; en los que ciertas pruebas de comprobación de sus requisitos técnicos sean complejos o de larga duración; y, se derive de acuerdos establecidos entre la Comisión Nacional de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial (CNTTTSV) y otros Organismos<sup>4</sup>. Las varias exigencias del reglamento de homologación y el proceso en sí a partir de su vigencia, han desafiado a todos los involucrados en la comercialización de vehículos sean livianos o pesados pues ésta demanda comercializar vehículos con un alto nivel de seguridad, especificaciones técnicas del producto, calidad, cumplimiento de normas técnicas, garantía en provisión de repuestos y atención en servicio de mantenimiento y post-venta.

Esta regulación ha producido que sólo casas comerciales serias y comprometidas con el cliente tengan productos que estén habilitados legalmente y bajo todos los parámetros exigidos, (ver anexo 1); mientras que las otras marcas y los productos que comercializan no estén bajo este régimen causando competencia desleal en el sector en relación a precios y calidad del producto así como también en el nivel de servicio de post-venta

---

que ofertan, afectando esto al consumidor final pues puede adquirir un vehículo del cual le presenten varios beneficios irreales. La autoridad de supervisión y control del cumplimiento de estos requisitos, CNTTTSV, debe ser más exigente en su calidad de ente regulador así como también los demás organismos que extienden los certificados o informes dentro del proceso de homologación pues esto podría evitar que se extiendan certificados erróneos o en base a información no válida; así promover sólo productos para el transporte nacional de calidad, seguros, responsables con el medio ambiente y con respaldo de las marcas representantes, además es un gran paso para evitar de otra manera accidentes de tránsito con todas las certificaciones y pruebas exigidas para el producto.

#### **1.4.3 Social / Cultural**

En los últimos años el país ha demostrado una aparente disminución de sus grandes males sociales: pobreza, pobreza extrema o indigencia y desigualdad social; esto a razón del objetivo primordial del Plan Nacional del Buen Vivir propuesto por el Gobierno actual ,en sí orientación al crecimiento económico y redistribución de los recursos de manera más equitativa a su población, lo que ha implicado creación de varios programas e incentivos por parte gubernamental como bonos, programas de vivienda, créditos.

Sin embargo la realidad y las necesidades actuales de la población exigen mucha más inversión real, población capacitada y fortalecimiento de conocimiento, creación de pequeñas y medianas industrias, en sí crear ciudadanos activos y productivos que sepan generar por sus propios medios fuentes productivas.

Es evidente el crecimiento poblacional año tras año en todas las ciudades del territorio nacional, según el último censo realizado en 2010 poblacionalmente hemos crecido en 14,6% más que en 2001, en la actualidad según datos del INEC somos 15'480.755. De la misma manera en que la población incrementa también sus necesidades, una de ellas es la movilidad que en las principales ciudades del territorio nacional y las más pobladas, Quito y Guayaquil, se ha convertido en un tema poco priorizado por las autoridades a cargo pues resultan complejas las alternativas a presentar por el tipo de distribución geográfica y los recursos a invertir.

El caos vehicular es el día a día de las grandes ciudades a nivel mundial y sin exceptuar a nuestro país, largas filas entrelazadas entre transporte público, privado, pesado e inter provincial se confunden a diario en especial en horas pico, convirtiendo los tiempos de desplazo en el doble o triple del tiempo normal; por ello medidas paliativas como el “pico y placa”; “zona azul”, “sistema integrado de transporte público” han sido aplicadas, las cuales en corto tiempo han perdido efectividad. Esto permite procurar

nuevas opciones de transporte o mejorar las existentes, en Quito el proyecto en marcha del Metro que transportará de norte a sur de manera subterránea diariamente a 400.000 personas a partir del año 2016; en Guayaquil se propone un sistema de buses suspendidos por cables para ciertos sectores a una tarifa especial ó un metro ligero con carriles exclusivos como alternativa a los sistemas de transportación masiva existentes.

No obstante existen opciones que implican menor inversión y mejores resultados a corto y largo plazo y que han funcionado en grandes ciudades como Nueva York, Curitiba, Bogotá y 50 ciudades más, uno de ellos es el Sistema BRT (Bus Rapid Transit) que concibe el transporte masivo de personas en buses articulados para 180 o 250 personas, por carriles exclusivos en las vías de principal concurrencia, paradas fijas y de integración con todos los puntos de la ciudad, centrales de transferencia. Este sistema es una de las respuestas de transporte eficiente de personas si se concibe en todo su concepto, Guayaquil aplica este sistema de articulados BRT pero no cuenta con carriles exclusivos y por el momento no integra a toda la ciudad por lo cual no es una solución total al problema de movilidad en ésta ciudad.

Dados estos problemas en el sector del transporte, las casas comerciales y representantes de marcas deben buscar opciones para diversificar su producto en el medio y brindar soluciones o soporte a los varios problemas

de movilidad de las varias ciudades; este soporte implica también dar facilidades de financiamiento en la adquisición de productos como: crédito directo, cartas de crédito, crédito con entidades bancarias aliadas o corporaciones financieras, utilización de bonos de chatarrización como parte de pago, parte de pago con flota antigua, que son algunas de las opciones que plantean los concesionarios al cliente para dar soporte a su futura operación y hacer sostenible su inversión.

#### **1.4.4 Tecnológico**

Ecuador ha mejorado de manera parcial en el aspecto tecnológico, ubicándose en el puesto 91 de 144 economías que aprovechan la capacidad de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) para dar soporte a su población y lograr objetivos en varios aspectos económicos; aún así la contribución general del estado a la tecnología no es representativa pues la misma no llega a alcanzar el mínimo recomendado por la UNESCO es decir el 1% <sup>5</sup>

La empresa privada también tiene gran interés en la inversión en tecnología para unirse a las tendencias mundiales y comerciales globales, trabajando así en soluciones que permitan ampliar sus canales comerciales y de investigación en diversas áreas como la administrativa, agricultura, transporte, medicina, telecomunicaciones, educación y varias otras.

---



En el sector transporte en base a la tecnología se ha podido desarrollar y potenciar varios segmentos del mismo, Scania en la casa matriz, por su parte tiene un gran departamento dedicado a la investigación y desarrollo de tecnologías para elevar el nivel de operatividad de los productos ofrecidos a los clientes, resultado de esto existen un sin número de innovaciones para los productos creados; en el 2009 se introdujo el sistema Scania Driver Support que retroalimenta al conductor en tiempo real con información, sugerencias y comentarios sobre su estilo de conducción que permite mejorar sus habilidades de conducción, mejorar operatividad y rentabilidad mediante los datos generados por los sistemas de mando y sensores del vehículo; Scania Fleet Management conecta una unidad de telemática en cada vehículo con las computadoras que suministran datos y estadísticas en tiempo real, este sistema permite al operador de la flota de vehículos conocer localización de cada vehículo, consumo de combustible, modo de conducción y costo, así optimizar los recursos de flota y programar de mejor manera rutas y distribución de las mismas; Ecolution por Scania es una solución de productos y servicios que ayuda al cliente a ahorrar dinero y reducir emisiones de CO<sub>2</sub> bajo el concepto de especificación optimizada del producto, manejo optimizado y mantenimiento optimizado y obtener un resultado de ganar – ganar para el cliente, el medio ambiente y Scania.

De la misma manera a nivel global distintas marcas han incursionado en la parte de tecnología para poder brindar un valor agregado a los usuarios en

los medios de transporte terrestre ofrecidos en especial los medios de transporte masivos, creando alternativas como: BRT ( Bus rapid transit) antes ya mencionado, BRS ( sistema rápido de buses) que maneja similar concepto pero se ajusta a una capacidad menor de pasajeros; monorraíles que es un sistema de transporte ligero con carros en un solo carril impulsados por una locomotora eléctrica, sobre pistas elevadas que le dan un concepto futurista, las Vegas y Seattle utilizan en la actualidad este tipo de transporte; trenes de alta velocidad sobre líneas actualizadas para este fin o específicamente diseñadas que alcanzan velocidades superiores a 200 km/h , medio de transporte más seguro del mundo y reduce tiempos de traslado, su tecnología se expande en España, Francia, Italia, Alemania, Reino Unido, Corea, Japón, China y posibles expansiones en países de Latinoamérica, los más destacados de ellos son Tōhoku Shinkansen que conecta el aeropuerto de Tokio con la prefectura de Aomori, en Sudán el Nile Train que da servicio diario entre Khartoum y Atbara, en China el más destacado el Shanghai Maglev viaja a 267 mph, de alta tecnología y utiliza vías comerciales con levitación magnética, Seven Stars en Kyushu es el primer tren cama de lujo en Japón.

El metro es otro sistema de transporte masivo con mayor capacidad y gran distribución de frecuencias en grandes ciudades en base a un sistema de trenes en plataformas subterráneas o elevadas pero exclusivas, ha evolucionado con el pasar de los años y se han destacado entre ellos los

siguientes: Chicago L con trenes elevados, tiene 144 estaciones, Paris Metro tiene 16 líneas y 300 estaciones transporta 4.5 millones de personas por día, London Underground es el más antiguo tiene 12 líneas y cuenta con 260 estaciones, Metro de Nueva York cuenta con 27 líneas 422 estaciones transporta 5.1 millones de personas a diario, MTR Hong Kong tiene ocho líneas 78 estaciones, Metro de Tokio se caracteriza por su puntualidad y frecuencia tiene 13 líneas 205 estaciones, Metro de Moscú el más usado del mundo entero transporta 9 millones de personas tiene 180 estaciones 12 líneas, Metro de Madrid transporte 54.2 millones de personas mensualmente cuenta con 295 estaciones, y el Metro de México es el más barato del mundo tiene 175 estaciones repartidos en 11 líneas.

#### **1.4.5 Ambiental**

La nueva Constitución de la República del Ecuador emitida en el año 2008, establece que se reconoce el derecho de la población de vivir en un ambiente sano y ecológicamente equilibrado [...]; además establece que El Estado debe garantizar la participación activa y permanente de personas, nacionalidades y pueblos afectadas en la planificación, ejecución, y control de toda actividad que genere impacto ambiental<sup>6</sup>

Para dar cumplimiento a lo dispuesto en la Constitución de la República del Ecuador, cada gobierno autónomo descentralizado municipal tiene las

---

funciones reguladoras ambientales para prevenir, dirigir, controlar y gestionar la contaminación ambiental. En el caso específico el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, en el cual se centran las operaciones principales de la empresa Camiones y Buses del Ecuador S.A, éste fue acreditado por el Ministerio del Ambiente mediante la figura del Subsistema de Evaluación de Impactos Ambientales y Control Ambiental que identifica y evalúa impactos y riesgos ambientales, también como el cumplimiento de la normativa ambiental que rige, como requerimiento para determinar la viabilidad ambiental de obras, infraestructuras, proyectos y actividades de cualquier naturaleza o acción que genere impactos ambientales que se encuentren en funcionamiento o en proyecto; y dependiendo del impacto alto, medio o bajo que ésta genere deberá evaluar y aprobar estudios de impacto ambiental, planes de manejo ambiental, emitir licencias ambientales y realizar seguimiento a actividades o proyectos dentro de su jurisdicción según corresponda.

Para el tipo de operación de Camiones y Buses del Ecuador S.A fue necesario una Ficha Ambiental pues la actividad genera un impacto o riesgo ambiental significativo bajo. De manera independiente de las regulaciones nacionales o locales que existan para el cuidado ambiental, la realidad es distinta la sociedad ecuatoriana aún no vive un concepto de preservación y cuidado, pocas son las industrias con responsabilidad socio ambiental que respetan el medio en el que se desarrollan, 80% de las industrias en general

no invierten en el cuidado del medio ambiente, la generación de residuos es irresponsable y sin ningún tipo de tratamiento adecuado.

De acuerdo al inventario de emisiones atmosféricas de la Corpaire, los vehículos particulares, de transporte público y pesado, que son el giro de negocio relacionado a Camiones y Buses del Ecuador S.A, son los mayores generadores de emisiones de monóxido de carbono (CO), pues emiten hasta el 80% del mismo en el entorno; el cuál al ser inhalado puede causar serios trastornos a la salud afectando a los pulmones, cerebro, tráquea y comprometer otros órganos.

Otro problema en general de las industrias es la generación de residuos, que en la actualidad está siendo abarcado de manera acompasada por la Municipalidad mediante gestores ambientales que recolectan desperdicios de empresas e industrias, los procesan o desechan bajo normas técnicas regulados por el mismo ente 590 de ellos entre tecnificados, medianos y artesanales.

Camiones y Buses del Ecuador S.A , en sí por su operación de dirección y servicios de post-venta maneja varios residuos de aceites y lubricantes, piezas y partes, baterías, desechos en general de oficina que son gestionados por diferentes gestores ambientales certificados por autoridades locales, en específico para el manejo de lubricantes usados e incineración de filtros

usados, los demás desechos son reciclados o chatarrizados; todo esto está estipulado pues la empresa tiene un compromiso de cuidado ambiental exigido por la marca representada.

El sector de transporte por las varias exigencias globales en relación al cuidado del medio ambiente y su preservación y los varios problemas actuales y futuros causados por el calentamiento global han impulsado la creación de vehículos amigables con el mismo para crear alternativas en el parque automotor a los vehículos propulsados por motores de combustión con combustibles derivados del petróleo ; en el mercado se comercializan vehículos híbridos, la pauta en ecología automotriz, que combinan un motor térmico y eléctrico en su funcionalidad, contaminan el 80% menos que un vehículo común, tiene mejor rendimiento de combustible, pero su precio es elevado y su vida útil menor que un vehículo normal; a nivel mundial existen tanto vehículos livianos y pesados bajo esta modalidad híbrida, en vehículos livianos: Toyota Prius, Honda Insight, Chevrolet Volt, Opel Ampera ; en camiones Mercedes Atego Blue Tec Hybrid, primer camión híbrido en serie producido en Europa, camión de 12 toneladas ; Mitsubishi Fuso Canter Eco Hybrid, camión de 7.5 toneladas, disponible en el mercado japonés y europeo<sup>7</sup>, Volvo FE Hybrid, capacidad de carga hasta 26 toneladas, Hino Serie 300 Hybrid, entre otros.

---

Así también existen vehículos eléctricos, que no emiten CO<sub>2</sub> a la atmósfera, no emiten vibraciones o ruidos, su motor eléctrico presente una eficiencia del 90% frente al 40% de un motor a diésel pero su mayor desventaja es que existen escasos puntos de carga y la misma demora 8 horas restando disponibilidad inmediata del vehículo, además el abastecimiento de piezas y partes resulta muy costoso, los modelos disponibles a nivel mundial en vehículos livianos son: BMWi3, Citroen C- Zero, Ford Focus Electric, Mercedes Benz SLS ALG Coupé Electric Drive, Nissan Leaf todos ellos habilitados para el mercado europeo ; vehículos pesados : Smith Electric, Alke XT 320E.

#### **1.4.6 Industrial**

En los últimos años la industria del transporte ha crecido de manera constante según todas las empresas relacionadas del sector y en base a los datos de ventas anuales de unidades que maneja la Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador, AEADE. Acompaña al crecimiento de la demanda de vehículos pesados el desarrollo de nuevos proyectos estatales y privados como hidroeléctricas y minería que demandan vehículos pesados; otro factor a favor de la industria es el exhaustivo cumplimiento de la Ley Caminos que el Gobierno mediante el Ministerio de Transporte y Obras Públicas aplica en el afán de ampliar y mejorar las carreteras, regular las

dimensiones de los vehículos y el peso que pueden transportar los mismos de acuerdo a su especificación técnica.

Las empresas o industrias usuarias de este tipo de transporte sea de larga distancia o carga pesada exigen calidad y seguridad lo cual deriva en que personas naturales, jurídicas o cooperativas renueven sus unidades cada cinco años para poder seguir compitiendo en el medio del transporte; según lo referido por la Federación Nacional de Transporte Pesado FENATRAPE alrededor de dieciocho mil unidades han terminado su vida útil. Esto en particular es una gran ventaja para las empresas que atienden este tipo de industria.

**Tabla # 2: Participación de mercado: Camiones**

Trucks Main Competitors and MS					
1	Scania	0,1%	4	Jac	17%
2	Hino	33%	5	Freightliner	12%
3	Kenworth	22%	6	Mercedes Benz	2%

**Fuente: Scaneq, 2014**

**Tabla # 3: Participación de mercado: Buses**

Buses Main Competitors and MS					
1	Scania	12%	4	M Benz	5%
2	Hino	42%	5	Yutong	18%
3	Volswagen	16%	6	Chevrolet	5%

**Fuente: Scaneq, 2014**



Dadas estas oportunidades en el sector Neohyundai ha apostado por invertir en el país, el 19 de abril de 2012 se inauguró en el sur de la ciudad de Quito en la planta de Aymesa, la primera ensambladora de camiones en Ecuador que preveé fabricar 2.800 unidades por año; así como también varias comercializadoras de camiones y buses han ampliado su oferta de productos para atender las actuales exigencias del cliente así como han extendido su rango de acción. Dentro de los principales comercializadores están: Mavesa, Macasa, Motransa, Autec, Maxdrive, Comercial Carlos Roldán, Renault, Chevrolet, Fotasa, Cinascar, Scaneq, que distribuyen vehículos de distintas procedencias, precios y calidad que influyen mucho en la competitividad entre sí.

Se considera a la industria del transporte muy competitiva, siendo así que existe una parte formal e informal para lo cual la Agencia Nacional de Tránsito en soporte al desarrollo de los involucrados en este medio y dar oportunidades equitativas expidió un reglamento el cual regula que para poder transportar bajo términos estipulados: homologación, matriculación, revisiones técnicas y otros; como se debe adquirir un permiso de operación a nivel de empresa, y no de cooperativa con la finalidad de que sólo empresas constituidas legalmente lo obtengan.

El Plan Renova es otra ventaja para este tipo de industria, cuyo propósito específico es renovar el parque automotor del servicio de transporte público y comercial los cuales son sometidos a un proceso de chatarrización y por el cual la beneficiario recibe un incentivo monetario que debe ser invertido para adquirir una nueva unidad sea nacional con precio preferencial o importada con exoneración arancelaria. Este proceso es extendido para el transporte de taxis, escolar, urbano, intraprovincial, interprovincial, carga liviana y pesada. Además es gestionado por la Agencia Nacional de Tránsito, el Ministerio de Transporte y Obras Públicas, Corporación Financiera Nacional y las empresas gestoras de chatarrización Andec y Adelca. Éste plan ha buscado en sus años de implementación fomentar la renovación vehicular para mejorar su calidad, servicio, y relación con el medio ambiente.

#### **a. ANÁLISIS INTERNO**

##### **1.2.1 Reseña Histórica**

En Ecuador, Scania ha estado presente como mercado independiente a partir de los años 60 representado por la empresa “Baca Páez”, la cual tuvo un trabajo exitoso en nuestro medio por varias décadas debido al soporte técnico y el servicio de pos-venta brindada a sus clientes lo que permitió obtener un mercado representativo del 28%, siendo así que en la década de los 70 Baca Páez fue el mayor vendedor de camiones a nivel nacional.

En los años 80 la empresa tuvo problemas administrativos y desapareció. A finales de los años 80 la empresa “Mecano Autos” obtuvo la representación de la marca, la cual logró ventas con varias entidades del sector público, pero no estaba respaldada por un adecuado servicio pos-venta. El siguiente representante a cargo de la marca fue el grupo “Ponce Yepes” durante el lapso de 2 años; pues en ese tiempo las marcas americanas dominaron el mercado.

Dado el año 2001 el Sr. Diego Pozo Talbot apoyado por dos familias capitalistas consiguieron la representación de la marca Scania mediante la empresa “Camiones y Buses del Ecuador S.A. (CAMIONEQ)”, constituida el 14 de mayo del mismo año, la cual comienza a importar, distribuir y comercializar los productos Scania con toda su gama de productos autorizados para el mercado ecuatoriano.

En el año 2006 Scaneq, nombre comercial de la marca, logró introducir con gran fuerza el producto Scania en el medio. Para el año 2007 Scaneq firmó un contrato de distribución exclusiva en las regiones de Sierra y Oriente ecuatoriano con Scania Latin America, lo cual comprometió a la empresa con la construcción de sus nuevas instalaciones que debían cumplir con todos los estándares que la marca requiere. A finales de noviembre del año 2009 la puesta a punto de las instalaciones culminó.

Camiones y Buses del Ecuador en la actualidad es el representante de la marca Scania a nivel nacional, por tanto debe ser fiel representante de la misma en todas las áreas y procesos que opera diariamente para poder cumplir con sus principales preceptos a nivel global: el cliente en primer lugar, respeto por el individuo y calidad; de esta forma la empresa se siente comprometida a alcanzar los más altos estándares que se exigen desde la casa matriz en Suecia a través del cumplimiento de la Certificación “ Dealer Operating Standards DOS” que define varios compromisos y requerimientos mínimos que deben existir entre la organización y el cliente que permitan uniformidad en cualquier parte del mundo de los representantes Scania en todos sus procesos de venta, post-venta e identidad de corporativa, la cual tiene vigencia de dos años.

El DOS ha tenido varias versiones que se han ido optimizando para dar mejor atención a las necesidades del cliente Scania, estas son: Scania Dealer Operating Operating Standard versión 1- no más en vigencia, expiró el 31 de diciembre de 2004; Scania Dealer Operating Operating Standard versión 2- no más en vigencia, expiró el 31 de diciembre de 2008; Scania Dealer Operating Operating Standard versión 3- expiró como un estándar de auditable el 31 de diciembre de 2012 y ha sido reemplazado por DOS versión 4 vigente en la actualidad.

Scaneq en la matriz de Quito, en el año 2011 después de capacitar a un coordinador local en la Certificación, organizó de modo general en todas sus áreas los procesos operados y obtuvo la Certificación DOS versión 3 en noviembre del mismo año después de una auditoría exhaustiva por parte de delegados de la casa matriz.

En el presente año 2013, la Certificación obtenida exige un cambio por el DOS versión 4 y por tanto un total rediseño y reestructuración sobre la concepción y manejo de procesos en toda la organización con el objetivo de mejorar la atención a sus clientes internos y externos y ser dignos representantes de la marca.

### **1.2.2 Plan estratégico**

La base estratégica de la empresa Camiones y Buses del Ecuador S.A está muy bien cimentada en lo que su misión, visión y objetivos enuncian, además de las políticas y directrices que soportan los mismos para que estos se puedan lograr.

Misión: Ofrecer a nivel nacional a sus clientes camiones y buses con tecnología respaldados con un amplio servicio post – venta, piezas y

partes y atención en talleres con altos niveles de calidad y servicio técnico garantizado de la fábrica matriz.<sup>8</sup>

Camiones y Buses del Ecuador S.A. plantea su visión de acuerdo a su giro de negocio y es realmente coherente con lo que se ofrece en la actualidad al cliente, sin embargo la misma no tiene la difusión adecuada dentro de los colaboradores, pocos de ellos a nivel medio y operativo conocen la razón de ser duradera o el objeto claro de la empresa, lo que permite evidenciar un comprometimiento medio con sus objetivos así como también poca identidad con la marca; la sociabilización de la misión también es escasa o nula a clientes y proveedores lo cual también es un aspecto negativo pues los clientes no saben qué tipo de compromiso tiene la empresa para satisfacer sus requerimientos y los proveedores no conocen que exigencias deben cumplir para trabajar alineados a la marca. También no se ha realizado una revisión anual de su planteamiento para asegurar que ésta esté promulgando lo que en la actualidad es la empresa.

Visión: Ser reconocidos como marca a nivel nacional en el año 2016 figurando entre las cinco mejores marcas del mercado, siendo proveedores de las más grandes flotas de camiones y buses de transporte de pasajeros urbano e interprovincial, estableciendo concesionarios en cuatro ciudades comerciales del país sobresaliendo

---

en el medio por sus productos de calidad, servicios post- venta y capacidad técnica garantizadas<sup>9</sup>.

A pesar de que la visión es clara y muy bien trazada en el tiempo, tiene el mismo problema de difusión antes mencionado que es esencial para que todos los miembros activos vinculados a la empresa unan sus esfuerzos para poder alcanzar lo planteado, no obstante la empresa en los dos últimos años ha perfilado sus metas a crecer en la parte infraestructural en la actualidad ya cuenta con presencia marcada en Quito, Guayaquil y Cuenca; la presencia de la marca en buses ha crecido a nivel nacional, en camiones la realidad ha sido distinta por la alta competencia en calidad y precios por ende el crecimiento según lo planeado ha sido mínimo; se menciona sobresalir por servicio post- venta y capacidad técnica garantizada para ello la inversión en capacitación de los técnicos debe ser planificada e incrementar y también crear un plan de carrera que permita afianzar a los técnicos y demás personal, actividad que se encuentra rezagada por el momento. El nivel directivo y gerencial debe reconsiderar sus estrategias anualmente, tomar acciones comerciales en el área de camiones y correctivas en otros aspectos así poder alcanzar lo proyectado para el año 2016.

#### Objetivos financieros

Incrementar el nivel de ventas de repuestos en un 10% en este año.

---

Incrementar el nivel de ventas de camiones a nivel nacional en un 8%.

#### Objetivos con el cliente

Conseguir un nivel de servicio del 85% en la venta de piezas y partes.

Obtener una participación de mercado del 5% en el área de camiones y buses.

#### Objetivos de Procesos

Reducir el tiempo de atención de mantenimientos preventivos en 10% para alcanzar el estándar.

Estandarizar los procesos para que cumplan con los requisitos de la marca Scania.

Reducir el lead time de importaciones de 15 días a 8 días.

#### Objetivos de Aprendizaje

Tener un conocimiento del 90% por parte de todos los empleados de la empresa sobre el plan estratégico.

Implementar un plan de capacitación anual para el área administrativa en el manejo de todos los módulos del sistema interno.

Capacitar a todos los técnicos en las actualizaciones en línea que ofrece Scania Latin América<sup>10</sup>.

---



Camiones y Buses del Ecuador S.A en función al cumplimiento de sus objetivos financieros y con el cliente, que están estrechamente ligados, ha manejado hasta la fecha bien sus estrategias para alcanzar lo previsto en ventas de vehículos y piezas y partes, existen ciertos problemas en el área logística pero dependen de factores externos lo que afecta minoritariamente a la provisión de repuestos y para alcanzar el objetivo comercial en camiones hacen falta más ofertas comerciales y descuentos directos con fábrica pues el gran limitante del producto al ser comercializado es el precio que influye mucho a la hora de comprar ; para alcanzar los objetivos de procesos la empresa debe hacer una revisión global de los mismos y definir actividades y responsables por área para evitar duplicar esfuerzos y analizar las actividades que están restando valor a la empresa, así optimizar los recursos y centrar al personal en la consecución de lo planteado; en cuanto a los objetivos de aprendizaje ninguno de los aspectos planteados como meta están siendo abarcados, en especial la capacitación para todo el personal que es esencial para recabar en uno de los valores corporativos, calidad. De igual forma todas las desviaciones deben ser reconsideradas con tiempo y tomar medidas correctivas para alcanzar los objetivos planteados.

### **1.2.3 Estructura organizacional**

La estructura organizacional de Camiones y Buses del Ecuador S.A está organizada de manera horizontal, conformada por tres niveles: directivo,

gerencial y funcional. La Junta General de Accionistas es el nivel de autoridad máxima en la organización, está conformada por nueve accionistas, de los cuales cuatro de ellos tienen un mayor número de representación dentro de la organización. Después está el Directorio, que está conformado por miembros seleccionados por la Junta General de Accionistas para su representación en asuntos varios dentro de la organización.

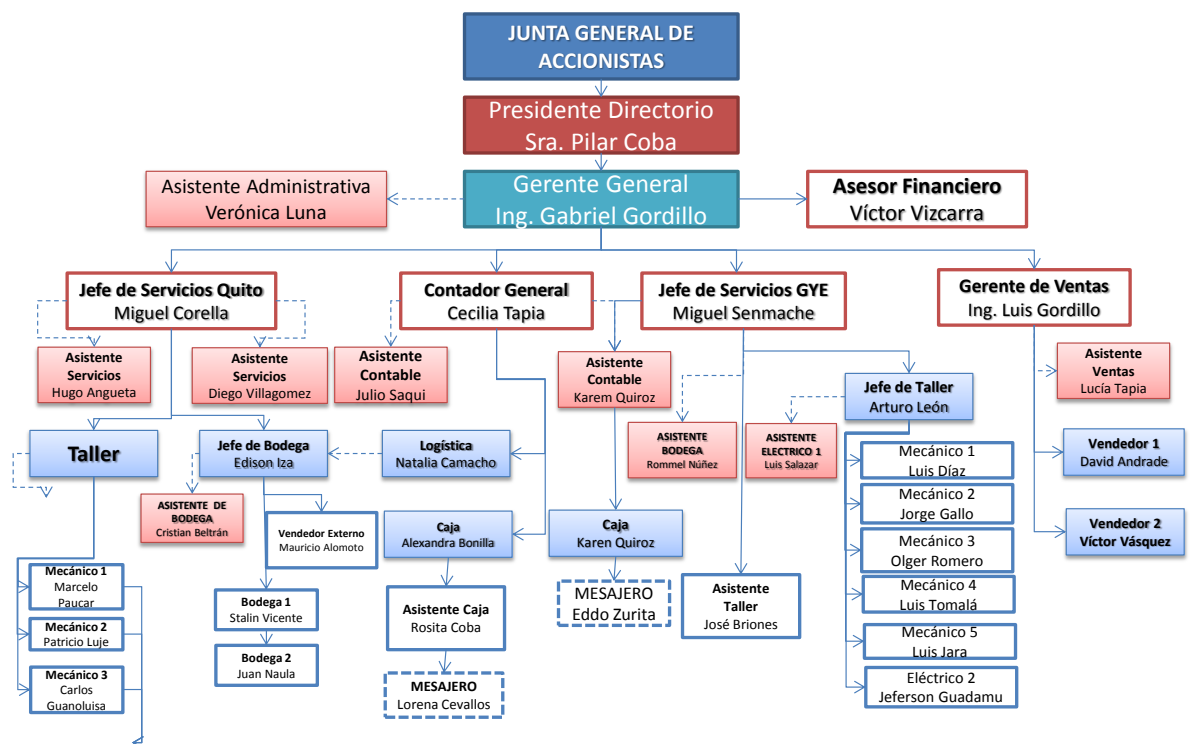
Para la dirección en general de toda la organización, la Junta General de Accionistas nombra al Gerente General que puede ser una persona vinculada al Grupo Empresarial o una persona externa.

Camiones y Buses del Ecuador S.A. está dividido en tres áreas: Administrativa, Ventas y Servicios, para las cuales el Gerente General designa Gerentes de Área que coordinen las actividades de cada una. En el caso especial del área administrativa el Gerente General coordina dichas actividades en soporte de su asistente de gerencia además está conformada por un equipo de contabilidad acompañado por tres auxiliares contables a nivel nacional, una tesorera, una encargada de logística.

El gerente de ventas coordina sus actividades con una asistente de ventas y dos vendedores de camiones y buses.

Por tanto la gerencia de servicios está vacante pero el área está conformada por un jefe de taller, un asistente de servicios, cuatro técnicos principales y

tres técnicos auxiliares. También el área de bodega está anexa al área de servicios la cual tiene un jefe de bodega, un gestor de stock, un auxiliar de bodega y dos vendedores de mostrador.

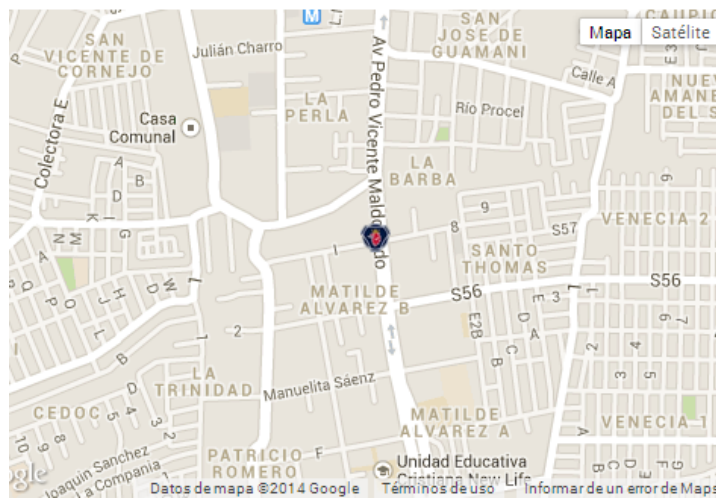


**Figura # 5: Organigrama**

**Fuente: Scaneq, 2014**

Camiones y Buses del Ecuador S.A, matriz, está ubicado en la ciudad de Quito, en la Av. Maldonado Km 13 ½ y calle 8 en el sector de Guamaní Alto, esta localización es estratégica para la empresa pues está en una de las

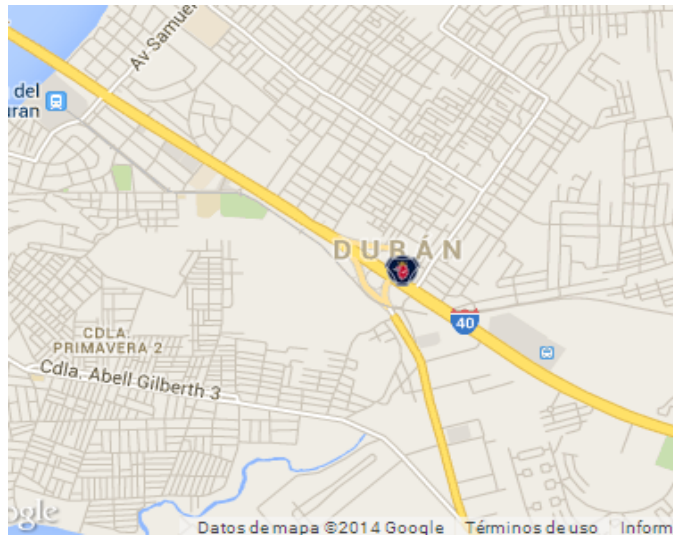
avenidas de más afluencia de vehículos pesados, camiones y buses, dada su cercanía a: terminales de abastecimiento, el sector industrial, terminal terrestre además varias marcas con similar giro del negocio se ubican muy cerca, siendo esto favorable para captar el interés de clientes a la hora de adquirir un vehículo. Además es de fácil acceso para los clientes al momento de recurrir a un servicio post-venta.



**Figura # 6: Ubicación Scaneq – Quito**

**Fuente: Scania, 2014**

Camiones y Buses del Ecuador S.A, sucursal, está ubicado en Durán, Vía Durán Boliche Km 2 ½ Parroquia Eloy Alfaro Ciudadela Oramas González, esta es una ubicación también adecuada para la empresa, pues está en la avenida principal de tránsito de camiones y buses en especial, no tiene restricción alguna de circulación de vehículos pesados como otros sectores de la ciudad y dos terminales terrestres quedan muy cerca, por tanto crea facilidad al cliente para tener alcance de servicios de venta y post-venta.



**Figura # 7: Ubicación Scaneq – Guayaquil**

**Fuente: Scania, 2014**

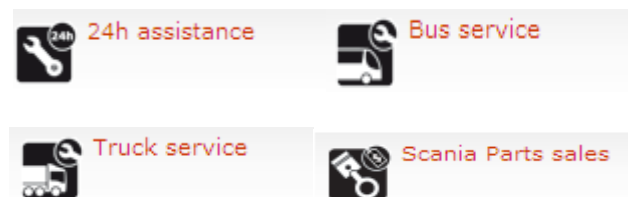
#### **1.2.4 Servicios**

Camiones y Buses del Ecuador S.A. a nivel nacional ofrece servicio de reparación y mantenimiento preventivo y correctivo en camiones y buses de los modelos de la serie P, G, R y K de la flota activa, es decir los vehículos que están dentro de un periodo de diez años de operatividad en el medio del transporte.

Además se oferta el servicio de asistencia en carretera llamado “Scania Assistance”, que considera dar soporte técnico al cliente que tiene habilitado su garantía de pago por cualquier tipo de emergencia en carretera las 24 horas al día 365 días al año; un servicio que se extiende a nivel nacional y

opera con un coordinador general y con técnicos especializados y asistencia inmediata.

Otro importante servicio son los acuerdos de mantenimiento que contemplan una serie de mantenimientos preventivos para el vehículo: 20 mantenimientos S cada 10.000 kms, 2 mantenimientos M cada 60.000 kms, y 2 mantenimientos L cada 120.000 kms; que incluyen una combinación adecuada en precio y de acuerdo al modelo del vehículo de mano de obra, repuestos independientes, kits de repuestos y lubricantes, contemplados para un año y que derivan en un gran ahorro y mayor rendimiento de la unidad adquirida.



**Figura # 8: Servicios Scania**

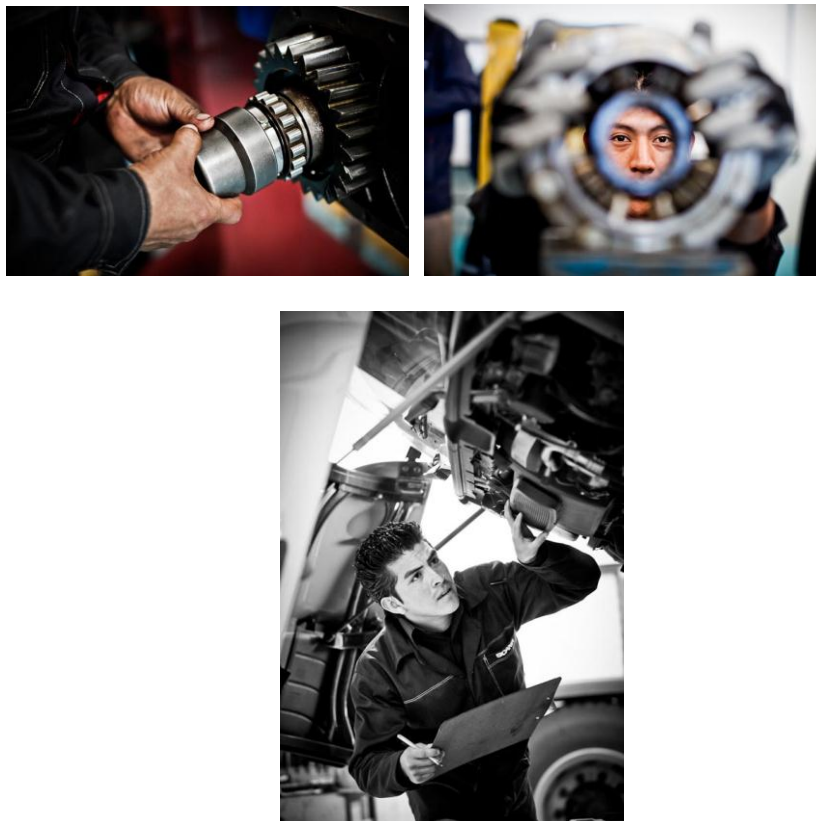
**Fuente: Scania, 2014**

Los servicios que registran mayor demanda y se ofertan frecuentemente en el concesionario son:

- Reacondicionamiento de sistema de refrigeración (radiador, termostato, bomba de refrigerante): Temperaturas elevadas por

suciedad entre radiador e intercooler / termostatos trabados, cavitación de bomba.

- Reacondicionamiento de motor: Cambio de segmentos de motor, cojinetes de biela/bancada, empaquetaduras, reacondicionamiento de culatas.
- Arreglo de sistema neumático (válvula APS): Daños en sistema de válvulas por prolongados cambios del filtro secador
- Desmontaje y montaje de caja de cambios- Reacondicionamiento Total: Desgaste de sincronizadores de primera marcha, sincronizadores de planetarios, fugas de aceite por coraza.
- Desmontaje y montaje de inyectores x 06: Desbalance de inyección, cambio de toberas, revisión de solenoides, Calibración de válvulas e Inyectores
- Engrase de ruedas posteriores y crucetas: Mantenimientos programados para engrasado de partes móviles.
- Desmontaje, montaje y reacondicionamiento de retardador: Aplicaciones de kit de reparo, revisión de turbinas y partes hidráulicas.
- Desmontaje, montaje y reacondicionamiento de transmisiones: Mantenimientos de rodela de regulación cónicas y planas, ajuste de juego entre corona-piñón de ataque.
- Revisiones VCI : Borrado de códigos de falla, ajustes del sistema.
- Vinculación y desvinculación EDC vía SDP3



**Figura # 9: Servicios Scania**

**Fuente: Silvio Serber, 2011**

### **1.2.5 Infraestructura**

La empresa actualmente cuenta con dos concesionarios, uno ubicado en Quito y otro en Guayaquil y un pequeño local para comercialización de piezas y partes en Cuenca.

El principal es el de la ciudad de Quito y está establecido como la matriz de la empresa pues fue construido bajo los parámetros de “Scania Commercial



Facility Standard”, que es la guía de “Real State” departamento de Scania en Argentina que se encarga que todos los concesionarios a nivel de Latino América sean construidos sobre una misma base global y garantizar la calidad de atención al cliente y guardar la imagen Scania. Además el concesionario de Quito se considera la matriz pues desde ahí se lideran todas las operaciones administrativas y comerciales y la presidenta de la Compañía controla las operaciones a nivel nacional desde esta sede.

El concesionario de Camiones y Buses del Ecuador en Quito fue inaugurado en el año 2008, el terreno de propiedad de la empresa de inicio de 2.500 m<sup>2</sup> fue construido en una extensión de 1.760 m<sup>2</sup> en el cual se dividieron el edificio del área administrativa, bodega central, taller con ocho estaciones de servicio sea para camiones o buses y una rampa para revisiones técnicas, edificio de servicios y patio de exhibición comercial.



**Figura # 10: Ubicación Scaneq – Quito**

**Fuente: Silvio Serber, 2011**



**Figura # 11: Infraestructura Scaneq – Quito**

**Fuente: Scaneq, 2008**

La sucursal de Guayaquil por el momento opera en un local rentado de menores proporciones que la matriz bajo el mismo concepto de distribución de áreas, en un terreno de 1.210 m<sup>2</sup> y 515 m<sup>2</sup> de construcción por tanto preserva básicos conceptos de estandarización Scania mientras el proyecto de local propio funcione bajo las mismas y mejores características de la matriz pues el mercado exige adaptaciones en la estructura algo diferentes por la flota activa circulante.

El local de Cuenca es sólo un pequeño almacén que cuenta con oficinas administrativas, perchas para piezas y partes, y ventanilla para el despacho de las mismas.

### 1.2.6 Datos estadísticos

**Tabla # 4: Ventas de vehículos y de piezas y partes 2009 - 2013**

	Vehicle Sales			Parts and Services			Total Engines Sales			
	Trucks	Buses	Total	Parts (KUSD)	Labour (KUSD)	Contracted Services (Qty)	Industrial	Marine	Genset	Total
2013	9	74	76	1,615	201.00	20	0	0	0	0
2012	2	35	37	1,871	107.89	8	0	0	0	0
2011	9	25	34	694	No data available	0	0	0	0	0
2010	6	12	18	838	No data available	0	0	0	0	0
2009	21	32	53	803	No data available	0	0	0	0	0

**Fuente: Scaneq, 2014**

El mercado de transporte pesado y de larga distancia en Ecuador es de alta competencia y la concepción y diferenciación entre calidad y precio está aún muy arraigada en nuestra sociedad sin saberla manejar al momento de la compra; de este precepto parte que conociendo que la marca Scania es una marca Sueco - Brasileña que ofrece un producto Premium, el market share del mismo en el mercado es el segmento de camiones es realmente bajo representado tan sólo por el 1% (tabla #2); mientras el segmento de buses de larga distancia después de varios años de demostrar que la calidad del producto es esencial la aceptación del producto ha sido significativa alcanzando un 12% de participación.

Tanto en buses y camiones el gran competidor es Hino marca Japonesa cuyos precios y productos no tienen características similares a Scania; en la competencia de camiones también predominan las marcas norteamericanas Kenworth, Freightliner y Mercedes Benz por la tradición que tienen en el medio.

En cuanto a los datos históricos de venta de vehículos y servicios sólo se tienen registros reales a partir del año 2009 como se puede apreciar en la tabla # 4, en que la operación empezó a funcionar en el local propio y con un adecuado sistema de soporte. En el año 2009 los niveles de venta de camiones y buses fueron realmente provechosos, sin embargo la aceptación del producto bajó en alrededor del 65% en el siguiente año.

En los años 2011 y 2012 los niveles de venta son en atención similares 34 y 37 unidades respectivamente. En particular el año 2012 genera ventas de piezas y partes por \$ 1'871.000, mano de obra por \$107.890 y el área de servicios logra después de un evento comercial vender 8 acuerdos de mantenimiento para importantes compañías de transporte de larga distancia.

En el año 2013 los niveles de venta incrementan en el área de buses pues se termina la entrega de una contratación de 77 vehículos que se venía dando desde el año 2012 para el funcionamiento de articulados en la ciudad de

Guayaquil, se vende 20 acuerdos de mantenimiento lo que permitió a su vez incrementar los valores de venta de mano de obra.

### **1.3 FODA**

#### **Fortalezas**

- Productos de alta calidad y tecnología.
- Facilidad de personalización de los productos para las necesidades del cliente.
- Personal técnico con diferentes especializaciones para atender a los diferentes vehículos.
- Instalaciones adecuadas a las necesidades de la flota activa y de la comodidad del cliente con herramientas especiales y máquinas adecuadas para el soporte técnico en taller.
- Certificación Dealer Operating Standards, que garantiza un alto nivel de atención a los clientes en todas las áreas
- Servicio de asistencia en carretera 24 horas 365 días.
- Oferta de acuerdos de mantenimiento a convenientes precios.
- Respaldo de garantía de fábrica en piezas y partes y mano de obra.

#### **Oportunidades**

- Creciente demanda del parque automotor en todas las regiones del país.

- Planes gubernamentales de renovación de vehículos.
- Mercado no atendido.
- Creación por parte del gobierno de proyectos mineros, hidrocarburíferos y de energía.
- Oferta de carrocería local a menor costo y homologada.

### **Debilidades**

- Escasez de procesos en cada área y políticas delineadas.
- Niveles de decisión demasiado horizontales y muy burocráticos.
- Demasiadas concesiones comerciales.
- Pocos locales en relación a la competencia.
- Limitación en el financiamiento directo para adquisición de unidades y en el financiamiento en general.
- Ausencia de un Gerente de Servicios con alto nivel de experiencia administrativa y técnica en la marca.
- Débiles estrategias comerciales, ofertas, presencia en ferias y medios.
- Evidente falta de presupuestos por áreas.

### **Amenazas**

- ✓ Crecimiento de la participación de las marcas de la competencia.
- ✓ Alta incursión de nuevas marcas chinas a precios más bajos.
- ✓ Incremento de aranceles, licencias de importación e impuestos.
- ✓ Limitaciones en el proceso de homologación de carrocerías extranjeras.

- ✓ Cambio de la Matriz Productiva del actual Gobierno y posibles restricciones para carrocerías extranjeras, piezas y partes.

## **CAPÍTULO 2. IDENTIFICACIÓN DE REQUISITOS DE LOS INVOLUCRADOS**

Este capítulo tiene como finalidad identificar los principales requisitos internos de acuerdo a las distintas leyes, normas, códigos y reglamentos primordiales y relacionados al giro de negocio de Camiones y Buses del Ecuador S.A enfocado al aspecto legal, laboral, societario y tributario, en especial conocer de manera más profunda las necesidades y perspectivas de los clientes en las distintas áreas dentro del concesionario y poder enfocarlas como oportunidades de mejora. Del mismo modo, se pueden conocer los objetivos de la organización y sus estrategias de dirección y comerciales para alcanzar las metas propuestas; así como también se presenta una breve introducción de los catorce compromisos del Dealer Operating Standard versión 4 que permite conocer su importante relación en los procesos de todas las áreas.

### **2.1 Clientes**

Se aplicaron encuestas de satisfacción a los clientes que se atienden por mostrador en el concesionario de Quito durante el periodo de tres meses, el objetivo de estas encuestas fue conocer el grado de satisfacción del cliente en general con la empresa y con el principal servicio que se oferta, además conocer si los procedimientos internos establecidos se están llevando a cabo pues son necesarios para el respaldo y creación de confianza y fidelidad del cliente, así también se pudo evaluar el nivel de conocimiento del personal involucrado que tiene contacto directo con el cliente para guiar su compra y conocer en general el trato hacia el cliente en todas las demás áreas.



### CÁLCULO TAMAÑO DE LA MUESTRA

$$n = \frac{N\sigma^2Z^2}{(N-1)e^2 + \sigma^2Z^2}$$

$$n = 44$$

n = el tamaño de la muestra.

N = 80

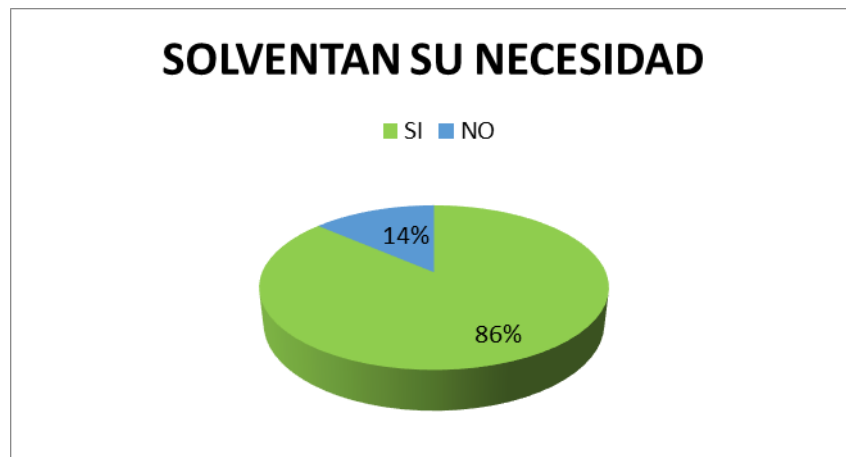
$\sigma = 0,5$ .

$1-\alpha = 95\%$

$Z_{\alpha} = 1,96$

e = 9,99%

El tamaño de la muestra de una población de 80 personas, a un nivel de confianza del 95% y un error aceptable de 9,99%, es de 44 personas.

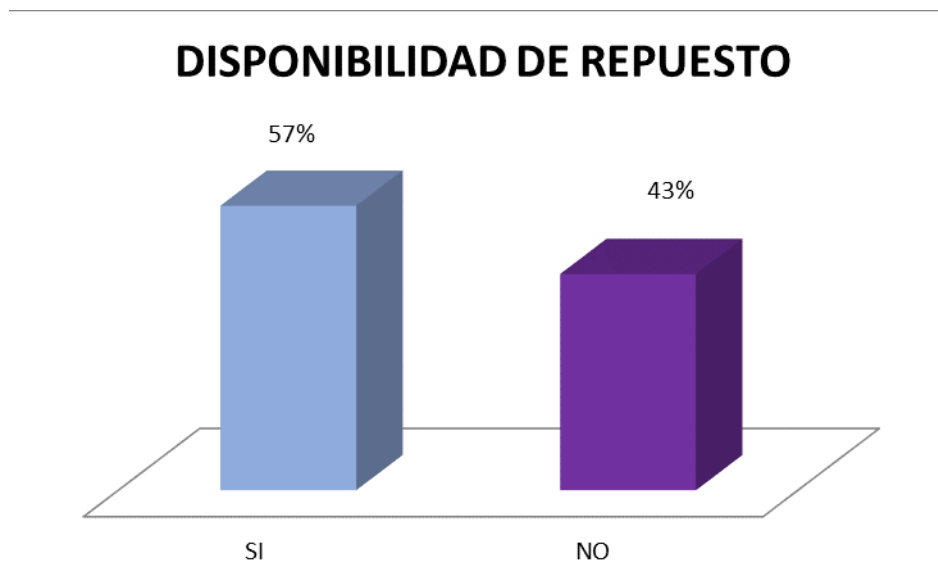


**Figura # 12: Necesidad Solventada**

En la figura 12 se refleja que más de la mitad de los clientes por mostrador son atendidos con alto soporte técnico al momento de la compra, evidentemente han sido guiados

según sus requerimientos, sin embargo el porcentaje que no ha visto solventada su necesidad de piezas y partes es porque no siempre el vendedor de mostrador realiza el acercamiento adecuado al cliente y no consulta los datos técnicos necesarios del vehículo para la búsqueda adecuada de piezas y partes en los sistemas disponibles.

Así también las herramientas internas y externas, sistema Fenix y Multi no son utilizados en toda su capacidad, esto dado a que no se siguen a cabalidad las actividades del proceso y que los colaboradores involucrados no tienen la experiencia adecuada en el área o existe mucha rotación en este puesto.



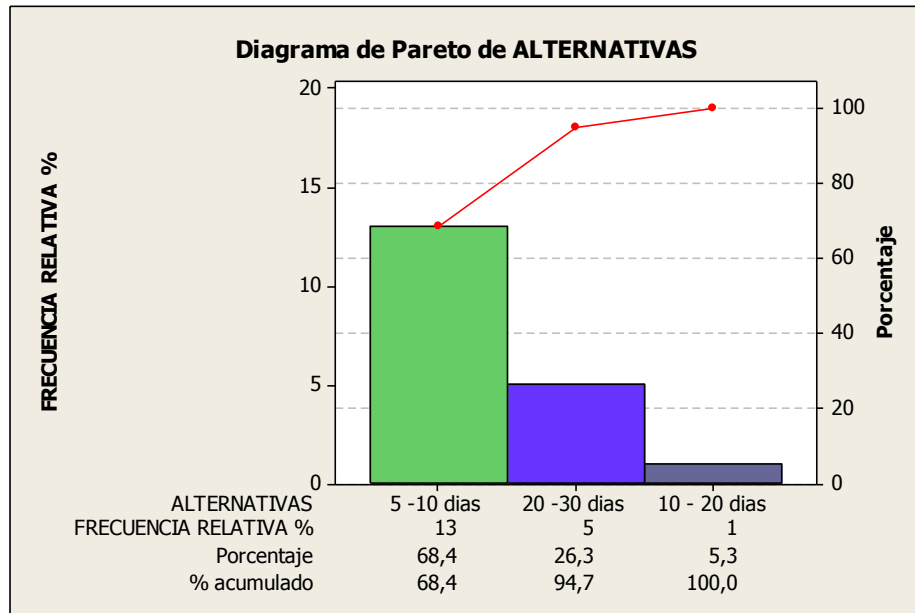
**Figura # 13: Disponibilidad de Repuestos**

Como se puede apreciar en la figura 13, de la población encuestada podemos observar que su requerimiento de disponibilidad de repuestos es satisfecho en más del 50% de las ocasiones sin embargo no es suficiente para brindar una atención en excelencia a las

necesidades del cliente ni lo suficiente para cumplir lo requerido por la marca (98%) , la diferencia entre disponibilidad y falta de disponibilidad resulta algo abrumadora pues esto refleja que no existe un stock adecuado para atender la flota activa de la marca en el país, se llega a una relación de uno de cada dos clientes estará insatisfecho con su requerimiento de piezas y partes en mostrador.

**Tabla # 5: Frecuencia de Tiempo De Llegada De Repuestos Tabla 1:**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b>	<b>FRECUENCIA RELATIVA</b>	<b>FRECUENCIA RELATIVA %</b>
<b>5 -10 días</b>	13	0,68	68,42
<b>10 - 20 días</b>	1	0,05	5,26
<b>20 -30 días</b>	5	0,26	26,32
<b>SUMATORIA</b>	19	1	100

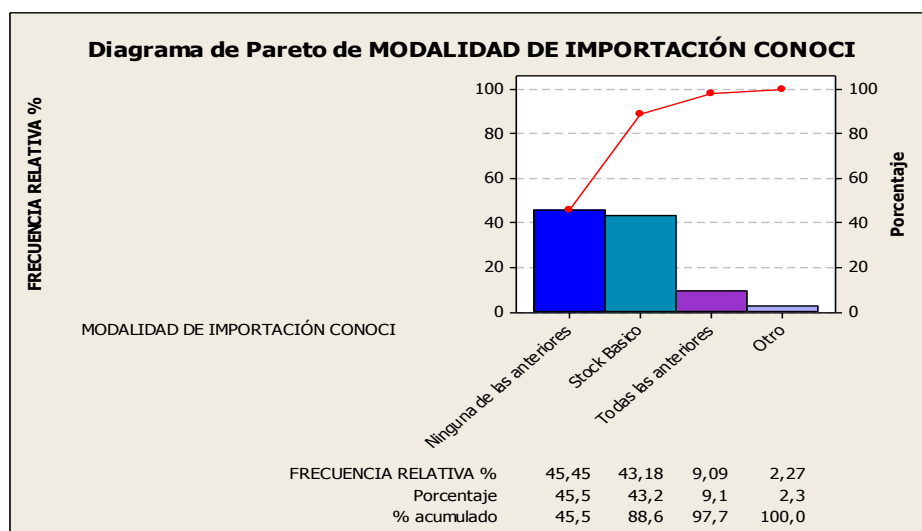


**Figura # 14: Tiempo De Llegada De Repuestos**

En el caso de pedidos específicos, por siniestros o de emergencia el cliente solicita repuestos por importación en modo de pedido especial, los datos de la figura # 14 se refieren al tiempo de arribo de estas importaciones, si bien por ser pedidos puntuales y el cliente paga por ellos el 50% de lo proformado previo a la entrega estos no son de entrega inmediata, el lead time ofertado al cliente es de 15 días hábiles se entregan satisfactoriamente en 10 días hábiles casi el 70% de pedidos, es remarcable que en ciertos casos los clientes han tenido que esperar por una importación el doble del tiempo estimado es decir de 20 a 30 días por varios factores como retrasos desde el pedido realizado hacia fábrica, falta de pago en facturas, retrasos en logística, retrasos en aduanas y varios.

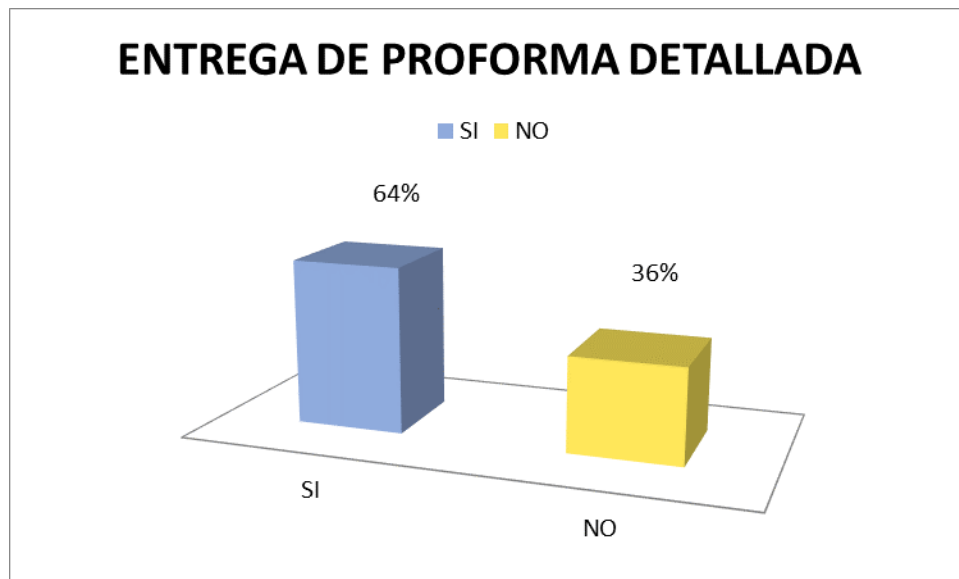
**Tabla # 6: Frecuencia de Modalidad De Importación Conocida**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA RELATIVA %
Ninguna de las anteriores	20	0,45	45,45
Stock Básico	19	0,43	43,18
Todas las anteriores	4	0,09	9,09
De emergencia	1	0,02	2,27
VOR	0	0,00	0,00
SUMATORIA	44	1	100



**Figura # 15: Modalidad De Importación Conocida**

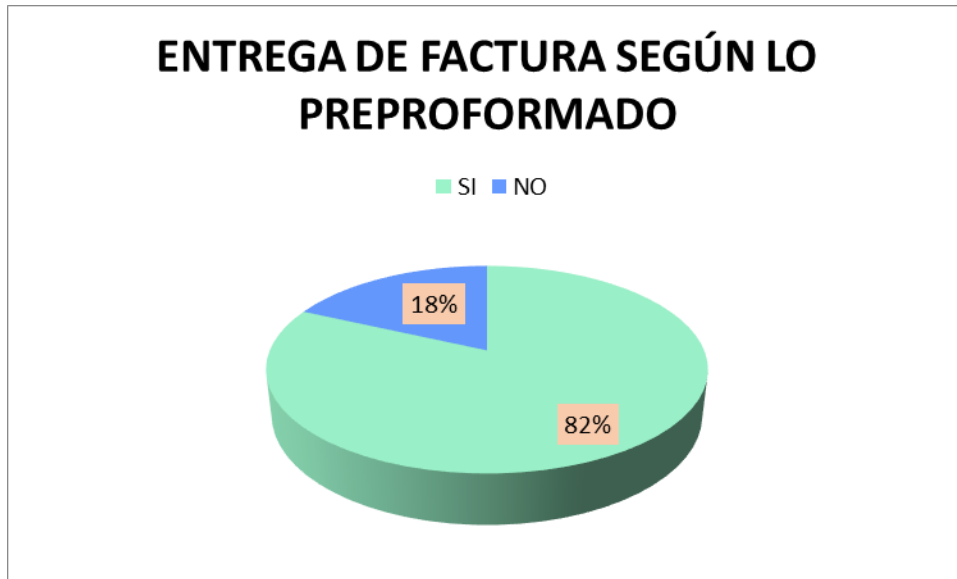
Se observa en la figura 15, que los clientes no tienen conocimiento de las modalidades de pedidos de importación a los cuales ellos pueden acceder en distintos casos como emergencia, vehículos fuera de ruta VOR, pedidos puntuales, esto refleja que no se da alternativas al cliente frente a su necesidad de repuestos urgente y se crea insatisfacción en la disponibilidad de los mismos como antes se había mencionado, si bien alrededor del 43% de los encuestados manifestó conocer el tipo de importación básico de Scaneq no conoce como sacar provecho a este en relación a los tiempos que se manejan, tiempos de entrega o incremento de piezas en el pedido.



**Figura # 16: Entrega detallada de Proforma**

Como se puede observar en la Figura 16 no siempre se entrega al cliente una proforma detallada con los precios reales que pagará por su futura compra, esto es un requerimiento de la Certificación y también un valor agregado al cliente para que éste

pueda estimar sus gastos y esté conforme con el valor a pagar, sin duda este es un factor más para crear inconformidad en el cliente.



**Figura # 17: Entrega de factura según lo proformado**

Conforme a lo observado en la figura 17, las personas que recibieron proforma de las piezas y partes que iban a adquirir la gran mayoría paga de acuerdo a lo proformado, esto le permite al cliente basarse en el presupuesto de la inversión que va a realizar y extender su confianza en la empresa en su leal competencia en precios en el mercado; sin embargo un porcentaje pequeño pero a la vez relevante la proforma versus la factura final varía por motivos como incremento de piezas, elevación de precios sin previa notificación, producto con nuevo código y nuevo precio, incremento de aranceles, proformas vencidas.

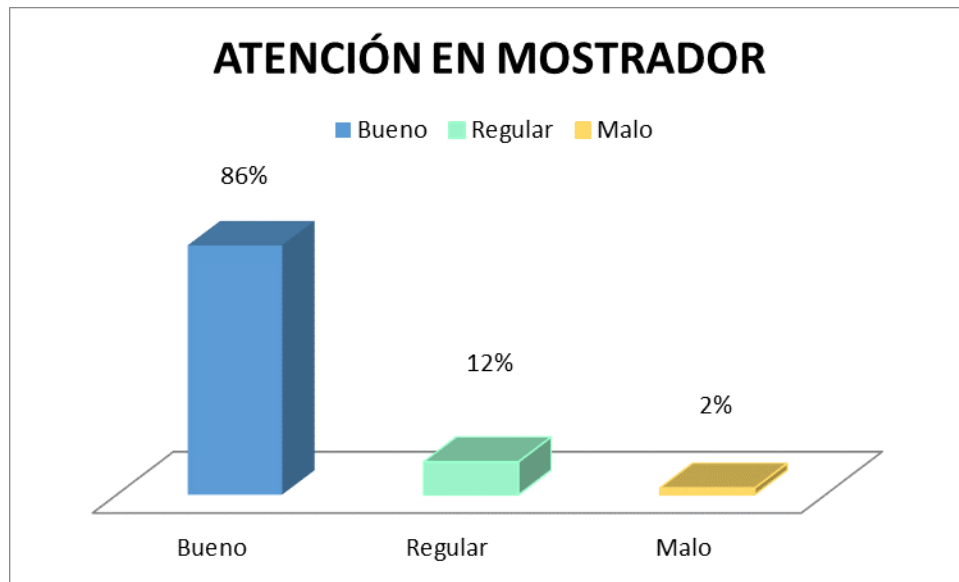


**Figura # 18: Precios Competitivos**

Según la apreciación de la figura 18, un alto porcentaje de los compradores la empresa mantiene precios competitivos en el mercado en cuanto a repuestos originales marca Scania, esto se deriva de aquellos clientes que tienen conocimiento del rendimiento, calidad y seguridad que brinda una pieza original y los varios beneficios que esta inversión le da a la operación de sus flotas, este concepto lo tienen presente clientes con experiencia en la rama del transporte pesado; no siendo así un porcentaje que aprecia lo contrario que da varias señales a Camiones y Buses del Ecuador como: insatisfacción en precios, mercado desatendido, falta de socialización con el cliente sobre el producto.

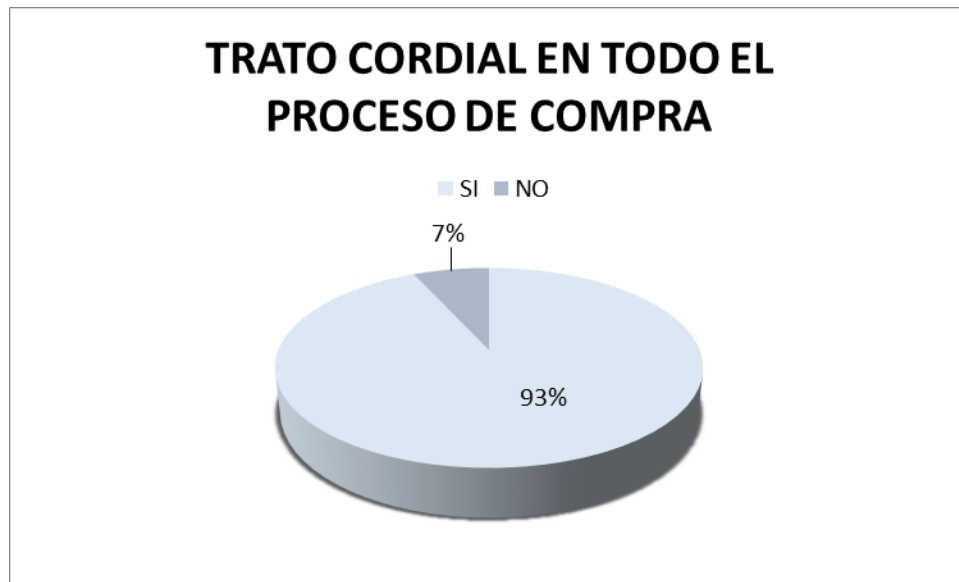
También este porcentaje que manifiesta que los precios no son competitivos comparan con productos alternativos que se comercializan en el mercado y no brindan garantía comercial como lo hace la empresa ni el mismo nivel de calidad y seguridad.





**Figura # 19: Atención en el Mostrador**

Como se puede apreciar en la figura # 19, la interacción entre el colaborador y el cliente es buena en la gran mayoría de casos pese a ciertos errores en el seguimiento del proceso presentados anteriormente, el colaborador de mostrador muestra el interés que requiere el cliente en sus necesidades y esto hace que sus solicitudes se conviertan en importantes para las dos partes; la atención calificada como regular y mala en porcentaje no es aceptable para la empresa siendo el cliente y la satisfacción de sus necesidades a todo nivel el primer precepto, este porcentaje se deriva porque hace falta que los vendedores tengan excelente capacitación en atención al cliente y así poder lidiar con los diferentes tipos de exigencias y tipos de clientes y manejarlos de manera adecuada y profesional.



**Figura # 20: Trato Cordial en el Proceso de Compra**

Como en todo lugar comercial es importante el trato que se le brinde al cliente pues genera una impresión de la empresa como tal y del personal que trabaja en ella, además crea relaciones comerciales duraderas o no, como se observa en la Figura 20 la apreciación de los clientes en cuanto al trato es excelente, existe un porcentaje pequeño que pertenece a pequeños detalles derivados de la falta de comunicación entre las partes que deben ser pulidas para no crear distanciamiento o inconformidad en el cliente.

## **2.2 Legales**

### **2.2.1 Ambiental**

En la parte ambiental Camiones y Buses del Ecuador debe siempre tener vigentes los siguientes permisos en la parte ambiental para su normal funcionamiento:

El permiso de funcionamiento es primordial para la operatividad de cualquier empresa este está basado en Art. 130 de la Ley Orgánica de Salud que norma a los establecimientos sujetos a control sanitario para su funcionamiento deberán contar con el permiso otorgado por la autoridad sanitaria nacional; del cual se deriva el Acuerdo Ministerial 818 del Ministerio de Salud Pública el cual especifica en el Art. 6.- El permiso de funcionamiento es el documento otorgado por la autoridad sanitaria nacional a los establecimientos sujetos a control y vigilancia sanitaria que cumplen con todos los requisitos para su funcionamiento, establecidos en la Ley Orgánica de Salud, este reglamento y los demás reglamentos específicos.

Art. 7.- A las direcciones provinciales de salud les corresponde otorgar el permiso de funcionamiento anual, para lo cual el interesado deberá presentar una solicitud dirigida al Director Provincial de Salud de la jurisdicción a la que pertenece el domicilio del establecimiento

Con Ordenanza Metropolitana No. 0114 de 2 de Febrero de 2004 que reforma al Código Municipal, relacionada con el Cuerpo de Bomberos del Distrito Metropolitano de Quito constante en la Ordenanza No. 039 constituye al CB-DMQ como una Institución de derecho público, descentralizada, con autonomía administrativa, operativa, financiera y personería jurídica propia conforme a la Ley, adscrito al Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, por tanto el CB-DMQ es la autoridad

facultada para otorgar el permiso de funcionamiento de bomberos, es la autorización concedida por esta entidad y clasifica sus permisos para tipo de actividad(A,B o C) previo a una inspección por la entidad en mención, la empresa está dentro del grupo B, lubricadoras, gasolineras, mecánicas, éste debe ser renovado cada año .

.

### **2.2.2 Laboral**

En el aspecto laboral es indispensable para Camiones y Buses del Ecuador cumplir con parámetros básicos legales como realizar y registrar un contrato al ingreso de un nuevo colaborador para respaldo tanto del empleado como del empleador según lo indica el Código de Trabajo en su artículo 19: contrato escrito obligatorio y artículo 20: autoridad competente y registro.

Es también necesario y obligatorio que se afilie al nuevo colaborador a partir del primer día de su vinculación con la empresa en base al Código de Trabajo, según el artículo 42 de las obligaciones del empleador: inscribir a los trabajadores en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, desde el primer día de labores, dando aviso de entrada dentro de los primeros quince días, y dar avisos de salida, de las modificaciones de sueldos y salarios, de los accidentes de trabajo y de las enfermedades profesionales, y cumplir con las demás obligaciones previstas en las leyes sobre seguridad social; y de

acuerdo al artículo 2 de la Ley de Seguridad Social: son sujetos "obligados a solicitar la protección" del Seguro General Obligatorio, en calidad de afiliados, todas las personas que perciben ingresos por la ejecución de una obra o la prestación de un servicio físico o intelectual, con relación laboral o sin ella; en particular:

- a. El trabajador en relación de dependencia;
- b. El trabajador autónomo;
- c. El profesional en libre ejercicio;
- d. El administrador o patrono de un negocio;
- e. El dueño de una empresa unipersonal;
- f. El menor trabajador independiente; y,
- g. Los demás asegurados obligados al régimen del Seguro General Obligatorio en virtud de leyes y decretos especiales.

En cuanto a utilidades de acuerdo al Código de Trabajo debe considerarse según el Art. 97.- Participación de trabajadores en utilidades de la empresa.- El empleador o empresa reconocerá en beneficio de sus trabajadores el quince por ciento (15%) de las utilidades líquidas. Este porcentaje se distribuirá así: El diez por ciento (10%) se dividirá para los trabajadores de la empresa, sin consideración a las remuneraciones recibidas por cada uno de ellos durante el año correspondiente al reparto y será entregado directamente al trabajador; El cinco por ciento (5%) restante será entregado directamente a los trabajadores de la empresa, en proporción a sus cargas familiares,

entendiéndose por éstas al cónyuge, los hijos menores de dieciocho años y los hijos minusválidos de cualquier edad. Quienes no hubieren trabajado durante el año completo, recibirán por tales participaciones la parte proporcional al tiempo de servicios.

### **2.2.3 Tributarios**

A continuación vamos a citar y analizar los requisitos tributarios que son indispensables en el área contable de la empresa:

Según el Código Tributario, Art. 96.- Deberes formales.- Son deberes formales de los contribuyentes o responsables:

1. Cuando lo exijan las leyes, ordenanzas, reglamentos o las disposiciones de la respectiva autoridad de la administración tributaria:

- a) Inscribirse en los registros pertinentes, proporcionando los datos necesarios relativos a su actividad; y, comunicar oportunamente los cambios que se operen;
- b) Solicitar los permisos previos que fueren del caso;
- c) Llevar los libros y registros contables relacionados con la correspondiente actividad económica, en idioma castellano; anotar, en moneda de curso legal, sus operaciones o transacciones y conservar tales libros y registros, mientras la obligación tributaria no esté prescrita;
- d) Presentar las declaraciones que correspondan; y,
- e) Cumplir con los deberes específicos que la respectiva ley tributaria establezca.

2. Facilitar a los funcionarios autorizados las inspecciones o verificaciones, tendientes al control o a la determinación del tributo.
3. Exhibir a los funcionarios respectivos, las declaraciones, informes, libros y documentos relacionados con los hechos generadores de obligaciones tributarias y formular las aclaraciones que les fueren solicitadas.
4. Concurrir a las oficinas de la administración tributaria, cuando su presencia sea requerida por autoridad competente.

Art. 40.- Plazos para la declaración.- Las declaraciones del impuesto a la renta serán presentadas anualmente, en los lugares y fechas determinados por el Reglamento. (Ley de Régimen Tributario Interno, 2013 )

Art. 8.- Obligación de emisión de comprobantes de venta y comprobantes de retención.- Están obligados a emitir y entregar comprobantes de venta todos los sujetos pasivos de impuestos, a pesar de que el adquirente no los solicite o exprese que no los requiere.

Dicha obligación nace con ocasión de la transferencia de bienes, aún cuando se realicen a título gratuito, autoconsumo o de la prestación de servicios de cualquier naturaleza, incluso si las operaciones se encuentren gravadas con tarifa cero (0%) del impuesto al valor agregado. La emisión de estos documentos será efectuada únicamente por transacciones propias del sujeto pasivo autorizado. (Reglamento de Comprobantes de Venta y Retención, p5)

Art. 49.- Obligaciones de los Agentes de Retención.- Los agentes de retención están obligados a declarar y depositar mensualmente los valores retenidos en las entidades legalmente autorizadas para recaudar tributos, en las fechas que determine el Reglamento. Así mismo, están obligados a entregar inmediatamente el respectivo comprobante a la persona a quien efectuaron la retención. (Ley de Régimen Tributario Interno, p19)

- ✓ Arti 10 Ley régimen tributario En cada una de las transacciones verificar si es gasto deducible o no y ver si se puede tributar.

Art. 23.- Sistemas de determinación (Sustituido por el Art. 15 de la Ley 51, R.O. 349, 31-XII-93).- La determinación del impuesto a la renta se efectuará por declaración del sujeto pasivo, por actuación del sujeto activo, de modo mixto, mediante convenios tributarios o por el sistema de estimación objetiva global. (Ley de Régimen Tributario Interno, p11)

#### **2.2.4 Societarios**

En cuanto a la parte societaria se debe tomar en cuenta lo requerido para la formación de una compañía estipulado en el artículo 38 de la Ley de Compañías; lo referido a su capital de constitución según el artículo 43; y las obligaciones de los socios citadas en los artículos 54 y 55 de la misma Ley.



Art. 146.- La compañía se constituirá mediante escritura pública que, previo mandato de la Superintendencia de Compañías, será inscrita en el Registro Mercantil. La compañía se tendrá como existente y con personería jurídica desde el momento de dicha inscripción. Todo pacto social que se mantenga reservado será nulo.

Art. 147.- Ninguna compañía anónima podrá constituirse sin que se halle suscrito totalmente su capital y pagado en una cuarta parte, por lo menos. Para que pueda celebrarse la escritura pública de fundación o de constitución definitiva, según el caso, será requisito haberse depositado la parte pagada del capital social en una institución bancaria, en el caso de que las aportaciones fuesen en dinero.

Art. 20.- Las compañías constituidas en el Ecuador, sujetas a la vigilancia y control de la Superintendencia de Compañías, enviarán a ésta, en el primer cuatrimestre de cada año:

- a) Copias autorizadas del balance general anual, del estado de la cuenta de pérdidas y ganancias, así como de las memorias e informes de los administradores y de los organismos de fiscalización establecidos por la Ley;
- b) La nómina de los administradores, representantes regales y socios o accionistas; y,

c) Los demás datos que se contemplaren en el reglamento expedido por la Superintendencia de Compañías.

El balance general anual y el estado de la cuenta de pérdidas y ganancias estarán aprobados por la junta general de socios o accionistas, según el caso; dichos documentos, lo mismo que aquellos a los que aluden los literales b) y c) del inciso anterior, estarán firmados por las personas que determine el reglamento y se presentarán en la forma que señale la Superintendencia.

### 2.3 Organización

Camiones y Buses del Ecuador S.A dentro de su plan estratégico a más de su misión y visión, presenta objetivos en varias áreas que están estrechamente relacionados a lo planteado en el Business Plan y recogen las metas de la empresa en varias de ellas y a lo que está enfocada la empresa en crecimiento, nivel de atención, capacitación, procesos, estandarización.

Todos los objetivos presentados a continuación son metas totalmente reales y alcanzables por la empresa en base a una adecuada organización y estructura e involucramiento y compromiso de todo el personal de Camiones y Buses del Ecuador S.A

- ✓ Objetivos financieros: incrementar el nivel de ventas de repuestos en un 10% en este año, incrementar el nivel de ventas de camiones a nivel nacional en un 8%

- ✓ Objetivos con el cliente: conseguir un nivel de servicio del 85% en la venta de piezas y partes, obtener una participación de mercado del 5% en el área de camiones y buses
- ✓ Objetivos de procesos: reducir el tiempo de atención de mantenimientos preventivos en 10% para alcanzar el estándar, estandarizar los procesos para que cumplan con los requisitos de la marca Scania, reducir el lead time de importaciones de 15 días a 8 días
- ✓ Objetivos de aprendizaje: tener un conocimiento del 90% por parte de todos los empleados de la empresa sobre el plan estratégico, implementar un plan de capacitación anual para el área administrativa en el manejo de todos los módulos del sistema interno, capacitar a todos los técnicos en las actualizaciones en línea que ofrece Scania Latin América.

Camiones y Buses del Ecuador S.A año a año busca alcanzar los objetivos planteados en su Business Plan que abarca las metas que se establecen por áreas que permiten complementar y alcanzar el plan estratégico que maneja el directorio de la empresa, estas metas son establecidas para el área de ventas, servicios y administración y son la razón de ser de las mismas.

En el área de ventas la proyección a alcanzar para este año a nivel nacional es de 63 unidades, 12 unidades en camiones y 51 unidades en buses, en tanto en el área de servicios se estima vender \$ 1'760.000 en piezas y partes y \$157.000 en mano de obra y 35 acuerdos de mantenimiento, en general un crecimiento del 10% según la

tabla #5, para ello la estrategia es centrar esfuerzos en los clientes corporativos que representan el 87% de los ingresos de la empresa potenciando los servicios post venta de Scania en operaciones externas como: CWS (Customer Workshop) es decir talleres con la metodología y técnicos Scania además de stock de piezas y partes en consignación en el lugar de trabajo del cliente ó asignar una bodega de stock de piezas y partes en consignación de alta rotación en los talleres del cliente para viabilizar y mejorar el tiempo de atención para el mismo y dar mejor soporte a su operación; sin restar importancia al global de clientes y dar en general un mejor servicio a toda la clientela.

Esto se basa en la gestión de ventas externas que implica visitas constantes a nivel nacional a aquellos clientes donde el producto ha adquirido renombre con talleres propios, grandes flotas de camiones o buses, o que requieren algún tipo de soporte técnico – comercial en relación a Scania, ofertando amplitud en los servicios post-venta como atención en taller en horarios diferenciados, lubricantes, llantas, personal capacitado, en sí brindar al cliente soluciones integrales para que éste sólo se preocupe de su negocio que es transportar bienes o personas.

**Tabla # 5: Proyección ventas 2014/2015**

	Vehicle Sales			Parts and Services		
	Trucks	Buses	Total	Parts (KUSD)	Labour (KUSD)	Contracted Services (Qty)
2013	10	37	47	1.600,00	115000	27
2014	12	51	63	1.760,00	157000	35
2015	15	55	70	1.930,00	199000	41

**Fuente: Scaneq, 2014**

Además estas metas están complementadas con lineamientos o políticas internas de cada área. En el área de ventas y servicios la política de crédito es la base para el cierre de cualquier tipo de venta de vehículos o mantenimiento preventivo, correctivo, piezas o partes, ésta política delinea las condiciones de pago para el cliente, responsables y responsabilidades de las partes involucradas, además los beneficios a que podrán acceder.

En el área Administrativa existen normativas de presentación de información, que establecen las fechas límite en que cada sucursal puede ingresar y remitir documentos contables al sistema para su consolidación, además estipula la forma en que la misma debe remitirse y responsables por departamento para su realización.

Existen para los proveedores políticas de pagos que establecen los días y horarios en que se cancelarán las facturas del flujo de pagos aprobado, el tiempo límite de recepción de facturas y retenciones y documentos varios, dicha política es irrespetada en su totalidad por las partes que intervienen internas y externas, los pagos se realizan el día establecido o a convenio, la documentación también es recibida fuera del tiempo establecido y en general existe mucha intervención sobre esta política.

En general para todos los colaboradores existe el reglamento interno que es la base para empleador y empleado para hacer respetar sus deberes y obligaciones como tal, este reglamento es básico para delinear la relación entre las partes de la relación

laboral y que mutuamente se puedan exigir; no obstante este reglamento sólo es usado en ocasiones de conflicto y su difusión no es la adecuada, anteriormente el colaborador lo tomaba sin darle ninguna relevancia o incluso no era entregado al colaborador ahora es parte de la documentación entregada en la inducción del nuevo colaborador.

Desde los inicios de su operación Camiones y Buses del Ecuador S.A ha manejado procedimientos en todas las áreas pero ellos no han sido constantes y no se han mantenido, sólo aquellos que son parte del día a día de la empresa como son los relacionados a servicios, bodega, y ventas con ciertas variables en relación a actividades y controles implementados.

En cuanto a procedimientos la empresa ha manejado los procedimientos básicos establecidos por la casa matriz de manera especial los relacionados a servicios con la atención en taller y los mantenimientos de rutina S, X, M, L y revisiones base y específicas que se ejecutan en el mismo que están descritos en el Manual de Servicios de Scania. En bodega existe material derivado de capacitaciones relacionados al procedimiento y flujo de actividades en bodega que se deriva de un plan de intervención de la casa matriz en la misma denominado DLD (Dealer Logistics Development).

En el año 2011 se implementaron ciertos procedimientos a la actividad diaria de Camiones y Buses del Ecuador S.A. pues a partir de este año se empezó a

implementar por primera vez la Certificación DOS la cual requería dar un valor agregado al cliente en todas las áreas, no todos los procedimientos establecidos han tenido continuidad ni han sido ejecutados adecuadamente.

## 2.4 DOS – Requisitos

Todos los catorce compromisos del Dealer Operating Standard versión 4 tienen puntos de requerimiento obligatorio que deben cumplirse al 100% y de desarrollo que deben cumplirse al 40% ; además existe un requisito obligatorio que impera en todos los compromisos pero añade un gran valor a los concesionarios y es: el concesionario / taller debe trabajar de acuerdo con los principios del Scania Retail System (SRS).

**Compromiso 1 Exterior : Nos comprometemos a ser fáciles de encontrar, de fácil acceso y causar una buena impresión en general:** La información de los concesionarios/ talleres y los servicios que estos ofrecen debe estar publicada en toda la guía de información Scania, la apariencia exterior del concesionario debe ser óptima, que brinde accesos seguros y cómodos, la imagen corporativa Scania debe reflejarse adecuadamente en todas las instalaciones así como también en sus vehículos de servicios y todo lo referente a material de escritorio y publicidad. El sitio web de la empresa también debe cumplir los parámetros de la base web de Scania,

**Compromiso 2 Interior: Nos comprometemos a proporcionarle un entorno acogedor y profesional:** Todo lo relacionado a las áreas de venta de vehículos, recepción, mostradores de repuestos y sala de espera de los clientes deben estar debidamente señalizadas, limpias, y poner a disposición todas las facilidades para el cliente que le brinden confort como lugares de aseo, duchas, cuarto de conductores. Todas las áreas deben cumplir los parámetros de orden y limpieza establecidos. Los técnicos y personal en general deben llevar uniforme de con identidad de la empresa y sus nombres.

**Compromiso 3 Prospección: Nos comprometemos a ser un socio comercial confiable y accesible, que identifique y satisfaga todas las necesidades de nuestros clientes:** Se debe exponer gama de productos y servicios que estamos autorizados a vender, para dar un seguimiento adecuado al cliente y conocer sus reales necesidades se debe tener una base CRM, esto ayuda a conocer a los clientes potenciales que se deben evaluar anualmente y emprender un plan de acción por segmento.

**Compromiso 4 Desde la orden hasta la entrega: Nos comprometemos a cumplir los plazos de entrega acordados:** El concesionario/ taller debe tener un proceso de ventas efectivo para poder cumplir con las expectativas del cliente desde el momento del pedido hasta la entrega, deben estar establecidos plazos de entrega y mantener informado al cliente durante todo el proceso de importación, así como



también rutinas de seguimiento, informes de retrasos de entrega y maneras como sustentar al cliente en la para suplir su falta de capacidad de producción.

**Compromiso 5 Entrega del vehículo: Nos comprometemos a realizar una entrega detallada del vehículo:** Antes de la entrega del producto de debe realizar una inspección previa, se deben seguir todas las rutinas de entrega de producto, check list para que el cliente conozca todas las funciones del vehículo así también todos los servicios disponibles de post-venta. Para mantener una buena operatividad del vehículo el concesionario debe ofrecer cursos de conducción, de acuerdo con las especificaciones del distribuidor.

**Compromiso 6 Taller: Nos comprometemos a realizar cualquier trabajo en su vehículo o a contratarlo con terceros para que lo hagan:** Este compromiso enfocado al taller exige que el concesionario / taller tenga definidas sus ofertas de servicios, los software de servicio Scania deben mantenerse actualizados, el taller debe contar con las herramientas especiales de acuerdo a la flota activa, así como también de equipos de taller en general permitiendo realizar trabajos de calidad. En sí se debe trabajar de acuerdo a los métodos de servicio de Scania.

**Compromiso 7 Competencia: Nos comprometemos a realizar un trabajo de calidad, llevado a cabo por un personal altamente capacitado:** Este compromiso está orientado a la gestión del talento humano, desarrollo de competencias y creación de planes de formación y desarrollo, también fomenta la capacitación continua mediante las herramientas Scania en línea o presenciales.

**Compromiso 8 Confianza: Nos comprometemos a ganar su confianza, llevando a cabo reparaciones correctas al menor costo posible:** En este compromiso la confianza del cliente es esencial debido a que ellos entregan su vehículo por su propio interés, sabiendo la magnitud y el costo de la reparación deben acordarse con el cliente antes de comenzar el trabajo y cualquier variación en la misma debe ser notificada, para que el momento de facturación todo el servicio ofrecido esté claro.

**Compromiso 9 Actitud y disponibilidad: Nos comprometemos a hacer que su empresa y sus negocios sean nuestra prioridad:** Para garantizar la disponibilidad del vehículo que ingresa al taller, el concesionario/ taller debe tener una planificación en que consten rutinas por reparaciones menores y correctivas, que asigne por habilidades a los técnicos y establezca el tiempo de entrega que se debe seguir. Además garantizar la disponibilidad de todo el personal del concesionario/ taller mediante contestación oportuna de llamadas, correos, citas en taller.

**Compromiso 10 Repuestos: Nos comprometemos a entregarle todos los repuestos necesarios para que usted pueda aprovechar al máximo todas las ventajas de sus vehículos:** El concesionario / taller debe tener en stock una amplia gama de repuestos Scania para abastecer un alto nivel de disponibilidad al cliente en su requerimiento, lo que implica tener procesos en bodega de acuerdo a los parámetros Scania, y manejar distintas modalidades de pedidos para satisfacer al cliente.

**Compromiso 11 Asistencia:** Nos comprometemos a prestar servicio de emergencia las 24 horas del día y los 365 días del año: El proceso de atención en carretera debe estar bien estipulado, con turnos de personal para cumplir atención 24 horas al día, y cumplir con los recursos exigidos por la central de Scania Assistance así poder atender cualquier emergencia del cliente en la vía de manera inmediata.

**Compromiso 12 Quejas y mejoras:** Nos comprometemos a atender sus reclamos con seriedad y a mejorar continuamente nuestros servicios: Scania promulga el conocer las inconformidades y quejas de los clientes en relación a todo los servicios ofertados por el concesionario/ taller, para ello debe haber un gestor de las mismas encargado de dar seguimiento y respuesta inmediata al cliente.

**Compromiso 13 Ambiente, salud y seguridad:** Nos comprometemos a proteger el medio ambiente y el bienestar de nuestros empleados y nuestros visitantes: El objetivo de Scania es minimizar el impacto ambiental en todas las operaciones que realiza el concesionario / taller mediante el cumplimiento de normativas ambientales locales y en base a las establecidas por Scania, para ello debe existir un responsable a nivel concesionario encargado de su seguimiento, cuidado y difusión.

**Compromiso 14 Responsabilidad corporativa:** Nos comprometemos a aplicar las directrices de Scania sobre responsabilidad corporativa y ética empresarial:

El concesionario / taller debe estar informado y conocer las directrices de Scania sobre responsabilidad corporativa y ética empresarial, la dirección es la encargada de su cumplimiento y difusión a cumplirse con todo el personal y reflejado en sus instalaciones también.

### **CAPÍTULO 3. DIAGNÓSTICO DE PROCESOS**

En este capítulo analizaremos la situación actual de la empresa en relación a sus procesos para lo cual se han utilizado herramientas del estudio exploratorio como observación y entrevistas a los involucrados para conocer y entender todas las actividades realizadas en el concesionario y sus involucrados; además se ha utilizado la metodología de mejoramiento de procesos que permite realizar un inventario de procesos es decir determinar uno a uno de los procesos actuales que posee la empresa, para a partir de éste iniciar el levantamiento de procesos en base a la información obtenida previamente e iniciar la diagramación de cada uno.<sup>11</sup>

Tomando como referencia la información previa se procede a implementar un análisis basado en costos ABC que implica: definir objetos de costeo, identificar actividades y procesos, analizar la base financiera de la empresa, definir asignaciones, revelar direccionadores, construir el modelo ABC, calcular costos y analizar los resultados obtenidos, así como también analizar el valor agregado de cada actividad por proceso es decir determinar qué actividades son útiles o generan desperdicio dentro del proceso utilizando las técnicas disponibles de apoyo para determinarlas como: enfocarse más en los procesos menos en procedimientos, enfocarse más en resultados menos en registros, recordar los principios de Gestión de Calidad, usar el enfoque “PHVA”.

Dicho análisis genera clasificar a las actividades involucradas en el proceso en: actividades de valor agregado para el cliente (VAC) que son las directamente observadas por el cliente

---

<sup>11</sup>

y las que éste espera que se generen; actividades de valor agregado para el negocio (VAN) son necesarias para la organización pero no generan valor desde el punto de vista del cliente; actividades que no generan valor agregado (NVA) no generan valor para el cliente ni para la empresa.

Mediante este análisis y en todo el levantamiento de información se puede determinar también fortalezas y debilidades de cada proceso que no son visibles en la diagramación o el costeo ABC realizado, permitiendo esto precisar detalles de cada proceso levantado permitiendo en el siguiente capítulo presentar mejoras a cada proceso encontrado.

### **3.1 Inventario de procesos.**

Los procesos que se realizan en la actualidad en Camiones y Buses del Ecuador S.A se dividen en procesos:

#### **Estratégicos**

- ✓ Gestión Estratégica
  - Planificación estratégica, operativa
- ✓ Gestión de Calidad
  - Medición de satisfacción al cliente
  - Auditorías internas

#### **De realización**

- ✓ Logística

- Gestión de stock e importaciones
- Almacenamiento
- Distribución
- ✓ Gestión de ventas
  - Recepción de pedidos
  - Venta de vehículos
  - Créditos
- ✓ Servicios Post - Venta
  - Venta de piezas y partes
  - Mantenimiento preventivo y correctivo
  - Asistencia en carretera
  - Garantías

### **De soporte**

- ✓ Gestión financiera - contable
  - Gestión contable
  - Cobranzas
  - Pagos
  - Gestión Tributaria
- ✓ Gestión del Talento Humano
  - Reclutamiento y selección del personal
  - Capacitación del personal
  - Desvinculación

✓ Gestión Administrativa

- Compras



### 3.2 Levantamiento de procesos

#### A. Descripción del proceso

##### Estratégicos

##### ✓ Gestión Estratégica

**Planificación estratégica, operativa:** Este proceso permite a la empresa establecer las metas anuales en todas sus áreas en base a los niveles de crecimiento de años previos en las áreas involucradas y las tendencias del mercado que se ve reflejado en el Business Plan exigido por la matriz de Scania a nivel de Latinoamérica, que analiza cada nueva meta por área, análisis de cada una y las actividades que se realizarán para alcanzarlas. Así también implica establecer nuevos proyectos en general para la empresa en base a un análisis de factibilidad y rentabilidad, creación del mismo, asignación de responsables de ejecución y de revisión.

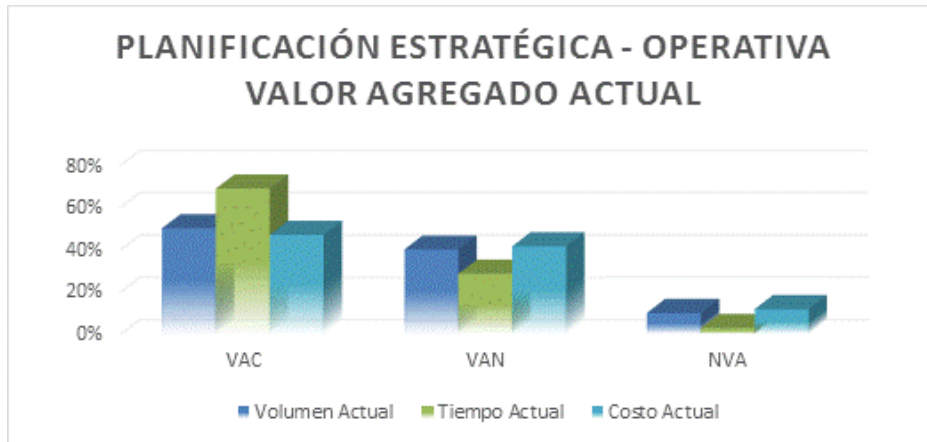
#### B. Estadísticas

Esta planificación estratégica es exigida cada año y se envía según requerimiento a Scania Latin America para evaluación, las metas establecidas en ventas se cumplen en un 61% , en el año 2012 se estableció que el nivel de ventas en camiones y buses para 2013 sería de 60 unidades se vendió 47 , en bodega la meta establecida para 2013 alcanzó 84% de cumplimiento; en servicios la oferta de mano de obra y venta de contratos de mantenimiento alcanzaron el 96%.

### C. Análisis de Valor Agregado

**Tabla # 6: Resumen en valores – Planificación estratégica - operativa**

	Volumen	Tiempo	Costo
	Actual	Actual	Actual
<b>VAC</b>	5 act	1,5 hrs	\$ 3,47
<b>VAN</b>	4 act	0,6 hrs	\$ 3,07
<b>NVA</b>	1 act	0,1 hrs	\$ 0,87
<b>Total</b>	10 act	2,2 hrs	\$ 7,41



**Figura # 21: VA – Proceso: Planificación estratégica operativa**

El proceso de planificación estratégica – operativa en la empresa Camiones y Buses del Ecuador S.A presenta una actividad que no agrega valor pues implica duplicar esfuerzos en la revisión de la planificación de años anteriores para llegar a conclusiones y tomar decisiones para la planificación del siguiente año; las actividades enfocadas al cliente y al negocio están distribuidas en similar proporción en volumen, tiempo y costo pues está dedicado a varios clientes internos, otros procesos y clientes externos.

#### **D. Fortalezas y debilidades**

Esta planificación estratégica se realiza todos los años a exigencia de la casa matriz de Scania y es una excelente directriz para que se establezcan nuevos proyectos y metas a alcanzar en el año en curso para la empresa en base a un análisis adecuado, sin embargo los colaboradores reúnen esfuerzos para este fin sólo una vez al año y los encargados no dan seguimiento continuo ni delineado a lo establecido en el plan presentado por tanto no existen reuniones programadas de revisión, del mismo modo no se ven involucrados todos los miembros del directorio que deben ser parte activa de los planes de crecimiento y soporte para la empresa, en el caso de proyectos nuevos de expansión se actúa de manera empírica sin conocimiento cierto del mercado y sin soporte de empresas externas expertas.

✓ Gestión de Calidad

#### **A. Descripción del proceso**

**Medición de satisfacción al cliente:** Este proceso permite atender todo lo relacionado a inconformidades de los clientes derivadas de todos los procesos en los que son partícipes directamente, mediante una persona específica encargada de direccionar sus quejas o reclamos a los procesos involucrados, determinar responsables y dar solución inmediata o a corto plazo según sea el caso, para esto se aplican varias formularios entre ellos encuestas de satisfacción del cliente.

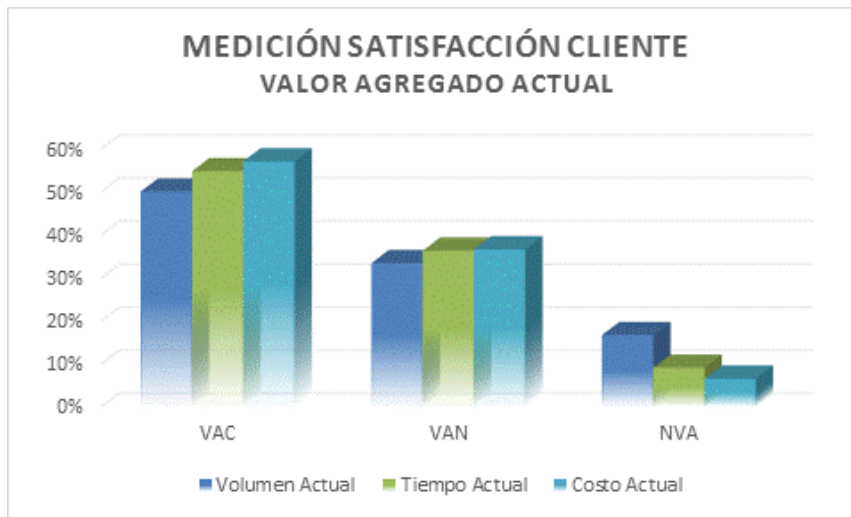
## B. Estadísticas

Este proceso se inició con la primera versión de la certificación aplicada en la empresa en 2011, el encargado de esta actividad por tener varias actividades a su cargo no le dedica el tiempo necesario y el seguimiento requerido es de nivel medio o nulo en muchas ocasiones, las encuestas dedicadas a clientes y los formularios de quejas no son presentados de forma adecuada y las tabulaciones de encuestas sólo son tabuladas si son requeridas.

## C. Análisis de Valor Agregado

**Tabla # 7: Resumen en valores – Medición satisfacción cliente**

	Volumen	Tiempo	Costo
	Actual	Actual	Actual
<b>VAC</b>	3 act	10,5 hrs	\$ 56,53
<b>VAN</b>	2 act	6,9 hrs	\$ 36,25
<b>NVA</b>	1 act	1,7 hrs	\$ 6,44
<b>Total</b>	6 act	19,2 hrs	\$ 99,22



**Figura # 22: VA – Proceso: Medición Satisfacción Cliente**

Si bien este proceso está direccionado netamente al cliente todo éste debería enfocarse a agregar valor al mismo, tan sólo tres actividades agregan valor al cliente, estas actividades recogen inconformidades y dan seguimiento a la misma, el tiempo destinado es 10.5 horas y el costo es el mayor de entre las otras actividades, estas en sí no son muy acertadas para conocer el nivel de satisfacción en las distintas áreas o las mismas no se aplican con continuidad; el 33% de las actividades agregan valor al negocio para control de la empresa como: direccionar departamentos responsables, determinar acciones y comprobaciones.

#### **D. Fortalezas y debilidades**

La única fortaleza de este proceso es que permite obtener información directa y clara del cliente lo que permite trabajar en las falencias de las distintas áreas. Las

debilidades son varias pues el proceso es nuevo y la persona responsable por el mismo tiene destinadas distintas actividades que ocupan el 95% de su tiempo y el 5% se dirige para esta actividad, por lo cual la medición de satisfacción en la gran mayoría de ocasiones no tiene el direccionamiento y seguimiento adecuado por parte de todos los responsables de todas las áreas, quedan muchos casos sin atender o simplemente no son reportados.

### **Auditorías internas**

#### **A. Descripción del proceso**

El presente proceso permite auditorias de control de las actividades de las distintas áreas a nivel interno, se establece una fecha aleatoria por la dirección, se asigna responsables y sucursales a las que se auditará, el proceso está enfocado en bodega con tomas físicas periódicas para control de inventarios para las sucursales; en contabilidad análisis de documentos de respaldo, actividades de los involucrados, cruce de cuentas en el sistema al igual que en tesorería. Al término de este control interno se solicita a los responsables de esta actividad emitir un informe a Gerencia con las novedades y desviaciones encontradas, quién determina acciones correctivas y responsables para el seguimiento adecuado.

#### **B. Estadísticas**

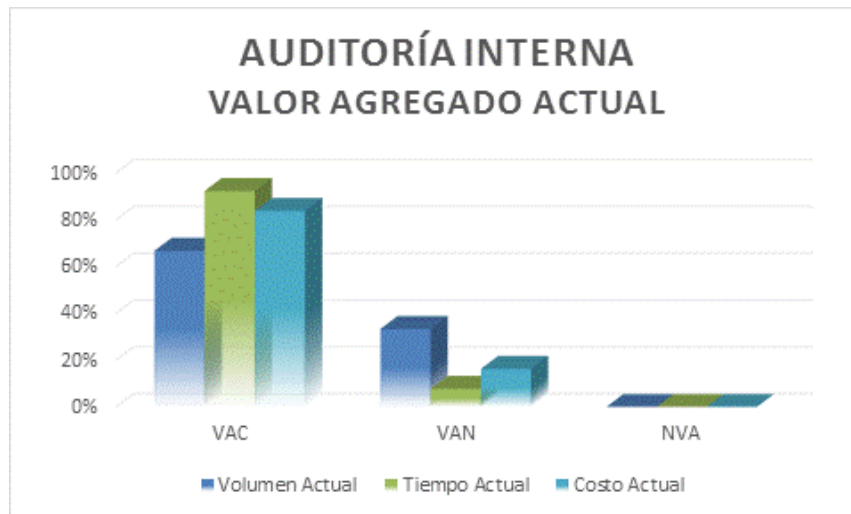
Las últimas auditorías realizadas a nivel de sucursales se realizaron en octubre 2013, enero 2014 y junio 2014 en el área de bodega se pudo detectar que el nivel de inventarios tiene 1.61 % de rotación, existe alto sobre stock, las pérdidas en

inventario son de \$ 27.310,98 y deterioro de mercadería alcanza \$ 5.661,8 ; en contabilidad los registros en el sistema tienen el 5% de error en manera global a nivel nacional, el manejo de archivo y documentación de respaldo al día presentan un 10 % retraso en su manejo apropiado.

### C. Análisis de Valor Agregado

**Tabla # 8: Resumen en valores – Auditoria interna**

	Volumen	Tiempo	Costo
	Actual	Actual	Actual
<b>VAC</b>	6 act	16,9 hrs	\$ 101,54
<b>VAN</b>	3 act	1,4 hrs	\$ 19,68
<b>NVA</b>	0 act	0,0 hrs	\$ -
<b>Total</b>	9 act	18,3 hrs	\$ 121,22



**Figura # 23: VA – Proceso: Auditoria Interna**

Este proceso está dedicado en su mayoría a agregar valor al negocio pues todas las actividades involucradas son de control, revisión, análisis de las áreas más vulnerables de la empresa y que generan la mayoría de ingresos, además es necesario este proceso para evaluar constantemente el progreso de las mismas y

determinar desviaciones e inmediatas medidas correctivas para no afectar el resultado final.

#### **D. Fortalezas y debilidades**

La persona encargada de organizar las auditorías internas tiene amplia experiencia en el tema y gran conocimiento de los procesos que se realizan en todo el concesionario lo que le permite planear y delegar responsabilidades para las auditorías que se presentan; estas auditorías permiten tener informes reales que reportan las novedades de las cuales se toman medidas correctivas y se crean planes de acción con los responsable por área dados los resultados obtenidos así evitar tener resultados malos al término del ejercicio fiscal.

Las debilidades más marcadas es que para las auditorías internas no se tiene un cronograma anual, son planificadas de un rato a otro, no siguen un lineamiento real de auditoría ni abarca todos los procesos de la empresa sólo los procesos aparentemente importantes son evaluados, el personal responsable de la auditoría por cada proceso no está capacitado en los términos básicos ni el enfoque que se debe dar a la auditoría por proceso, tampoco existe una selección previa por competencias de quien será el auditor interno por proceso para que esto se lleve a cabo de manera adecuada.

#### **De realización**

✓ Logística

#### **Gestión de stock e importaciones**



**A. Descripción del proceso**

El encargado de importaciones envía el presupuesto para la importación de la semana a los encargados de las distintas bodegas de las sucursales, mientras tanto el gestor de stock de la bodega matriz analiza el stock actual y niveles de rotación de la mercadería así establece inventario máximo y mínimo requerido para el abastecimiento y operación normal del taller y mostrador enfocado para la bodega de Quito y Cuenca, para la bodega de Guayaquil el vendedor de mostrador y a su vez encargado de bodega establece el inventario máximo y mínimo para abastecer al mercado y sus particularidades en base a una tabla de análisis de stock general. El pedido general de stock lo realiza el gestor de stock después del análisis de bodegas, órdenes de compra puntuales, órdenes pendientes y órdenes de compra de sucursales.

El encargado de importaciones envía el pedido de piezas y partes a la fábrica mediante el sistema Scania, y realiza todos los trámites internos y previos de aduana para agilizar el tiempo de llegada de la mercadería a bodega, la mercadería arriba a aduana y se gestionan todos los trámites restantes, se pagan los aranceles respectivos y se notifica a bodega central sobre el arribo de la mercadería quien recibe y verifica el pedido, si fuere el caso y existen faltantes o daños en la mercadería el encargado de importaciones realiza el reclamo a fábrica y el gestor de stock realiza ajustes en el inventario; a la par el encargado de importaciones liquida todos los valores que intervienen en la importación y sube la liquidación al sistema y revisa los precios de la mercadería por código.

## B. Estadísticas

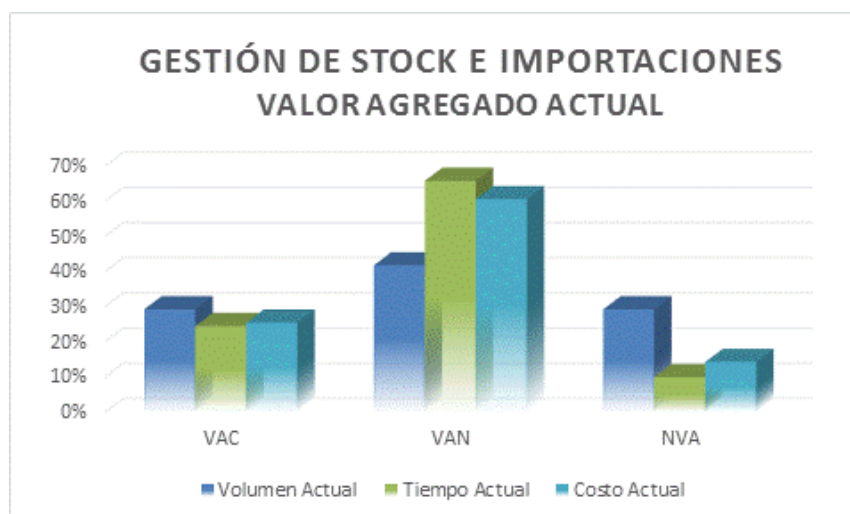
Según el encargado de importaciones de Camiones y Buses del Ecuador S.A, el lead time o tiempo de importación promedio que la empresa maneja actualmente es decir inicio hasta fin del proceso de importación y arribo a bodega es de 12,43 días.

El presupuesto semanal asignado para importación es de \$ 30.000

## C. Análisis de Valor Agregado

**Tabla # 9: Resumen en valores – Gestión de stock e importaciones**

	Volumen	Tiempo	Costo
	Actual	Actual	Actual
<b>VAC</b>	7 act	36,8 hrs	\$ 134,86
<b>VAN</b>	10 act	99,1 hrs	\$ 321,43
<b>NVA</b>	7 act	14,9 hrs	\$ 75,31
<b>Total</b>	24 act	150,8 hrs	\$ 531,60



### **Figura # 24: VA – Proceso: Gestión de Stock e importaciones**

De aquellas actividades de este proceso que no agregan valor no afectan significativamente en tiempo a la empresa pero si afecta la satisfacción de atención del pedido de importación del cliente según el tiempo ofertado y estipulado por el vendedor, pero si en costo, pues son varias revisiones de actividades que son innecesarias, actividades que se duplican o actividades que deberían tener un solo responsable y que tenga poder de decisión para viabilizar el proceso.

Las actividades que son observadas directamente por el cliente y le agregan valor son apenas tres pero a su vez son las de mayor importancia en el proceso pues establece las directrices fundamentales para empresa y cliente y genera un ganar – ganar como es: establecer niveles de stock máximos y mínimos, atiende pedidos puntuales y de clientes corporativos y se genera el pedido para abastecer la bodega central y sus sucursales.

Las actividades que agregan valor al negocio en la gestión de stock e importaciones abarcan el 42% del resto de actividades, son las que también consumen mayor tiempo y costo en el proceso, esto no denota que sean las más importantes pero son necesarias para que las otras actividades se realicen adecuadamente como: analizar presupuesto, revisar el pedido, realizar trámites de aduana, gestionar reclamos por facturación.

### **D. Fortalezas y debilidades**

Si bien este es el proceso que ayuda a generar ventas de piezas y partes que es el que produce el mayor rubro de ingresos dentro de la empresa, no ha presentado hasta el momento fortalezas sino muchas debilidades que pueden ser transformadas, por el hecho de no tener un presupuesto por áreas el presupuesto asignado semanalmente para este propósito varía de semana a semana lo que afecta al flujo de piezas y partes y al abastecimiento programado semanal para las bodegas por sucursales por tanto al cliente final, esto dado a que existe desorganización en los recursos destinados para pago de facturas vencidas ya que se maneja un rubro en general que cubre muchas otras operaciones de la empresa.

Además de la parte financiera, afectan a este proceso la alta rotación de personal y la falta de capacitación específica para gestionar stock, varios filtros de revisión innecesarios, duplicidad de actividades, por tanto se deriva un gran nivel de sobre stock, baja rotación de piezas, adquisiciones poco acertadas y desabastecimiento de piezas realmente necesarias para la demanda.

## **Almacenamiento**

### **A. Descripción del proceso**

Este proceso es la continuidad de la gestión de stock e importaciones, consiste en recibir la importación y constatar el estado físico de todas las cajas receptadas en la bodega central, así como el manejo de los distintos tipos de pedidos que se preveía su arribo como: VOR o unidad parada y siniestros que implican revisión de la

pieza en bodega y entrega inmediata al solicitante así como también recepción de piezas frágiles que implican revisión minuciosa. En caso de faltantes o novedades en las piezas por código errado o estado físico se emite reporte al encargado de importaciones. Después de receptada la mercadería en bodega, en base a una lista de comprobación que tiene los datos de la mercadería que arribó con detalle de la cantidad y la percha en la que se debe colocar, el personal de bodega coloca en las perchas las piezas bajo el concepto de PEPS. Si fuere mercadería local como lubricantes y materiales para el taller ubica en perchas distintas a las de las piezas y partes Scania.

## **B. Estadísticas**

Según lo informado por el Jefe de Bodega, la recepción de la mercadería a bodega semanal que implica revisión superficial de del estado de los pallets y cajas con piezas y partes e ingreso de las mismas a la bodega abarca 2% del tiempo total de este proceso.

El tiempo de almacenamiento por mercadería semanal que arriba a la bodega central en general es de dos días, lo que implica perchar según lo especificado y dar nuevas ubicaciones a mercadería nueva.

## **C. Análisis de Valor Agregado**

**Tabla # 10: Resumen en valores – Almacenamiento de piezas**

	<b>Volumen</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Costo</b>
	<b>Actual</b>	<b>Actual</b>	<b>Actual</b>
<b>VAC</b>	7 act	22,7 hrs	\$ 68,14

<b>VAN</b>	5 act	73,8 hrs	\$	193,95
<b>NVA</b>	1 act	2,8 hrs	\$	13,00
<b>Total</b>	13 act	99,3 hrs	\$	275,10



**Figura # 24: VA – Proceso: Almacenamiento de piezas**

Dentro de este proceso se registra una sola actividad que no agrega valor pues es una actividad que duplica esfuerzos, por tanto tiempo e implica inversión en personal de distintas categorías; todas las otras actividades se equilibran entre actividades que agregan valor al negocio y al cliente pues existen varios clientes internos interesados porque se realicen en excelencia las actividades de este proceso, actividades como: recepción de mercadería, verificación, identificación, conteo y ubicación en perchas.

La mayor inversión en costo y tiempo está en las actividades que agregan valor al negocio, en 71% y 74% respectivamente.

#### **D. Fortalezas y debilidades**

El espacio y diseño de la bodega central es realmente adecuado para el stock que maneja la empresa, tienen maquinaria pesada que soporta la recepción de la mercadería y permite reducir tiempo y riesgo laboral, existe amplio material de Scania aplicable al mercado sobre el manejo de stock, técnicas de almacenamiento entre otros. Entre las debilidades presentes de este proceso la principal es el alto nivel de rotación del personal por tanto la continuidad del uso de la información pierde valor, varias actividades del personal están mal distribuidas o el personal está supliendo actividades no pertenecientes a su cargo por tanto el almacenamiento puede llevar más tiempo del planificado, no se hace uso de todas las herramientas Scania e información al momento del perchaje como: el concepto PEPS; tipo de perchas para diferentes piezas pequeñas, medianas, grandes, frágiles; distribución de la mercadería en perchas según nivel de rotación; limpieza y orden; manejo de etiquetas.

## **Distribución**

### **A. Descripción del proceso**

El proceso de distribución consiste en recibir el pedido de piezas y partes mediante el sistema de las diferentes sucursales mediante una nota de pedido, el auxiliar de bodega recepta la solicitud, separa y embala los ítems solicitados; a su vez el jefe de bodega realiza la transferencia de los ítems solicitados en el sistema e imprime el respaldo de dicha transferencia para luego entregar el consolidado a gestión contable para control interno. Después de realizar toda la documentación interna el

auxiliar de bodega dentro del horario interno para entrega a sucursales, envía lo solicitado mediante guía de remisión con el transportista asignado.

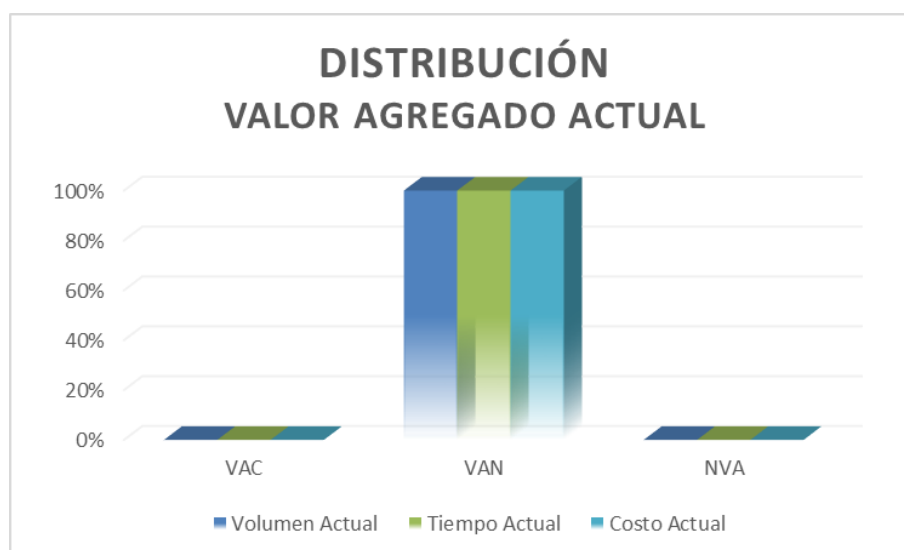
## B. Estadísticas

De acuerdo al Jefe de Bodega, el cumplimiento de entregas diarias y a tiempo a sucursales a cargo del Courier contratado es del 98%, el 2% restante corresponde a retrasos operacionales externos como accidentes en la vía, errores en la guía de remisión o problemas de pago.

## C. Análisis de Valor Agregado

**Tabla # 11: Resumen en valores – Distribución**

	Volumen	Tiempo	Costo
	Actual	Actual	Actual
<b>VAC</b>	0 act	0,0 hrs	\$ -
<b>VAN</b>	5 act	72,2 hrs	\$ 184,80
<b>NVA</b>	0 act	0,0 hrs	\$ -
<b>Total</b>	5 act	72,2 hrs	\$ 184,80





**Figura # 25: VA – Proceso: Distribución**

Todas las actividades del proceso de distribución agregan valor al negocio pues son actividades internas de las cuales el cliente no está consciente que se requieren realizar para que la mercadería llegue a satisfacer sus requerimientos pero a la vez necesarias pues no toda la mercadería en el caso de las sucursales puede estar en sus bodegas por el reducido espacio físico que manejan, así atender el pedido, separarlo y despacharlo con el debido cuidado son realmente importantes para la empresa pues cualquier error en estas actividades puede alterar el inventario y perjudicar los resultados finales.

**D. Fortalezas y debilidades**

Como fortaleza se ha contratado una empresa externa y conocedora de logística que garantiza seguridad y tiempo de transporte de la mercadería para la transferencia de bodega a bodega; las debilidades del proceso empiezan por la coordinación de solicitudes de mercadería de sucursales existe gran falta de comunicación a pesar de que existen horarios establecidos para los requerimientos y parámetros para especificar tipo de pedidos y tipo de atenciones todo esto es incumplido por tanto existen errores en la distribución y atención al solicitante final. El sistema utilizado no da todas las alertas necesarias para que soporte la atención y distribución de pedidos a nivel nacional.

✓ Gestión de ventas

## **Recepción de pedidos**

### **A. Descripción del proceso**

El cliente mediante varias herramientas como medios masivos, ferias relacionados al mercado, o visitas directas al concesionario realiza un acercamiento al producto y el vendedor de camiones o buses conoce su necesidad, analiza el negocio al que se dedica para guiar mejor su compra y presenta al cliente el portafolio de productos que la empresa ofrece y las ventajas operativas que estos poseen; así puede guiar al cliente con el producto adecuado para su giro de negocio. El vendedor de camiones o buses registra los datos primordiales del cliente que se contacta con la empresa con las varias herramientas y los registra en la base CRM (Customer Relationship Management), clasifica a los clientes y prioriza su interés de compra, el vendedor de buses o camiones realiza una primera visita de campo al cliente y presenta una proforma completa del producto; se realiza una segunda visita y si el cliente confirma su interés de compra se remite al proceso de venta de vehículos, caso contrario se realiza informe de ventas perdidas y se actualiza los datos en la base CRM.

### **B. Estadísticas**

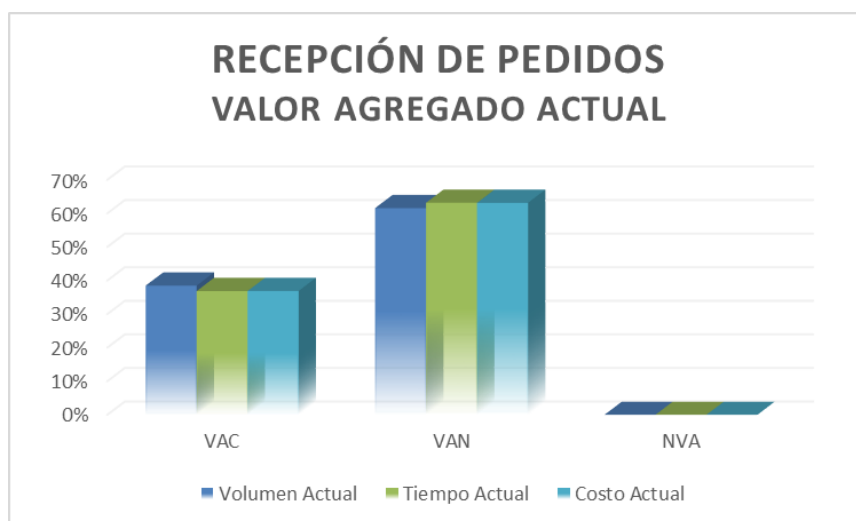
Según los datos presentados por el departamento de ventas y marketing, al año se participa en cuatro ferias de exhibición de alto impacto como: CEMEXPO, Esmeraldas, Shushufindi, El Coca, además de constante información en la página web de la empresa, la participación en ferias y eventos relacionados al transporte

En promedio existen 60 clientes atendidos al mes y a los cuales se les ha entregado proformas de ellos sólo 5% han sido proformas concretadas y enviadas al proceso de venta de vehículos.

### C. Análisis de Valor Agregado

**Tabla # 12: Resumen en valores – Recepción de pedidos**

	Volumen	Tiempo	Costo
	Actual	Actual	Actual
<b>VAC</b>	5 act	67,4 hrs	\$ 366,86
<b>VAN</b>	8 act	115,4 hrs	\$ 628,06
<b>NVA</b>	0 act	0,0 hrs	\$ -
<b>Total</b>	13 act	182,8 hrs	\$ 994,93



**Figura # 26: VA – Proceso: Recepción de pedidos**

En este proceso se trata de equiparar las actividades que agregan valor al cliente y al negocio, sin embargo predominan las actividades que agregan valor al negocio pues existen varias actividades de investigación importantes para la empresa como:

recepción de información, proceso de la misma, registro y análisis y discernimiento de clientes. De igual manera a pesar del aparente poco tiempo dedicado son de vital categoría las actividades que agregan valor al cliente pues son el primer paso para conocer su necesidad, el primer acercamiento con la marca y poderla satisfacer.

#### **D. Fortalezas y debilidades**

El personal dedicado a este proceso está entregado a esta actividad al 100%, la información para las distintas configuraciones de vehículos solicitadas por los clientes está disponible siempre por los medios Scania, existe una lista de precios y financiamientos preestablecidos para los vehículos lo que facilita extender proformas de manera breve a los clientes.

Las debilidades del proceso inician desde la introducción de información al cliente no existe la suficiente presencia de la empresa en medios masivos; la base CRM manejada en la actualidad está creada en Excel y no da el soporte adecuado al vendedor para dar seguimiento a los clientes, clasificarlos, planificar visitas en sí facilitar su gestión; la base CRM no se mantiene siempre actualizada con las visitas realizadas y novedades encontradas menos aún se depura sus datos una vez al año para eliminar los datos de clientes que han perdido interés de compra; los informes de ventas perdidas se han dejado de realizar y no son un importante punto de discusión en las reuniones de área.

#### **Venta de vehículos**

**A. Descripción del proceso**

Este proceso inicia con la proforma del vehículo si esta es de un vehículo ya comercializado en el mercado es de rápido acceso para el cliente y si no el especialista en configuraciones de vehículos realiza una simulación en VO ( Vehicle Optimizer), se crea la proforma del modelo solicitado, el Gerente de Ventas junto al cliente y el vendedor revisan, aceptan y aprueban la proforma presentada, se genera el contrato entre las partes especificando condiciones de pago y entrega. El vendedor especializado carga en el sistema Scania MUSYS datos técnicos del vehículo y del cliente y condiciones de pago. La empresa debe esperar el pago del anticipo inicial por parte del cliente dado esto se confirma el pedido del vehículo a la fábrica quien notifica la fecha de entrega de lo solicitado.

Dado el caso si el camión o bus es un modelo que aún no tiene homologación según lo requiere la ley el vendedor del vehículo y el asistente de ventas se encargan de realizar los trámites internos pertinentes para la homologación.

Si la solicitud fue un camión se coordina directamente con la fábrica la entrega y se contrata una empresa de logística para el transporte hasta el país; al arribar el vehículo al país el asistente de ventas gestiona todas las actividades para desaduanizar el camión; se liquida y factura el camión; el asistente de ventas matricula el camión y en conjunto el departamento de ventas y de servicios realizan la entrega oficial del vehículo.

Si la solicitud fue un chasis se coordina con el carrocerero elegido por el cliente sea local o internacional, el cliente pago anticipos para producción del carrozado y se da el seguimiento respectivo y de igual forma que en la entrega de un camión se siguen las actividades de aduana, pre entrega y entrega.

## **B. Estadísticas**

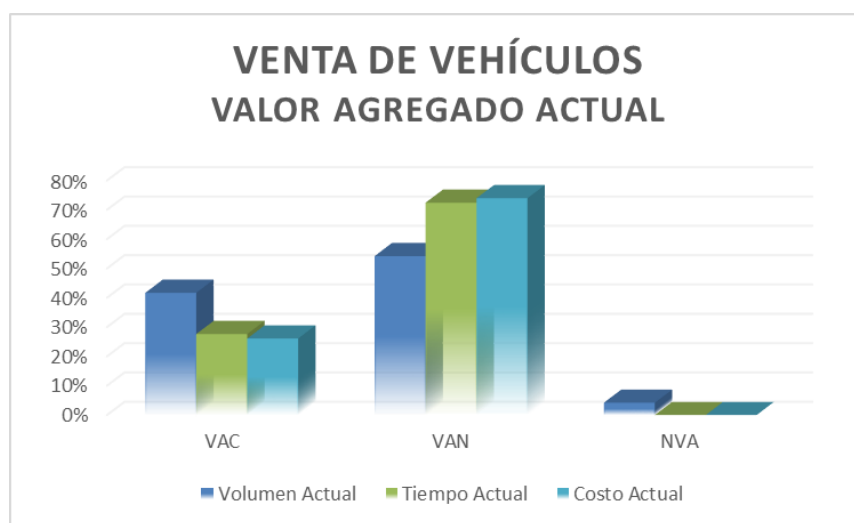
De acuerdo a los datos generados por el departamento de ventas de Camiones y Buses del Ecuador S.A, el lead time promedio de tránsito de un camión es 15 días, desaduanización 15 días y entrega inmediata. El lead time promedio de tránsito de un bus es 15 días y desaduanización 30 días.

El porcentaje de crecimiento de ventas de camiones en los últimos tres años es 3%; mientras que el porcentaje de crecimiento de ventas de buses en los últimos tres años es 10 %.

## **C. Análisis de Valor Agregado**

**Tabla # 13: Resumen en valores – Venta de vehículos**

	<b>Volumen</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Costo</b>
	<b>Actual</b>	<b>Actual</b>	<b>Actual</b>
<b>VAC</b>	10 act	24,0 hrs	\$ 111,98
<b>VAN</b>	13 act	62,8 hrs	\$ 317,57
<b>NVA</b>	1 act	0,0 hrs	\$ -
<b>Total</b>	24 act	86,8 hrs	\$ 429,55



**Figura # 27: VA – Proceso: Venta de vehículos**

Este proceso presenta una sola actividad que no agrega valor y es el aguardar el pago del cliente del primer anticipo para iniciar el proceso de producción en fábrica por lo cual la entrega se puede retrasar mucho dados los pocos cupos de producción en Scania asignados a nuestro mercado ecuatoriano. Las actividades que agregan valor al negocio que están inmersas en este proceso son las que dan el respaldo de la compra a las partes como realizar el contrato, registro de anticipo o actividades internas de las cuales el cliente se beneficiará cuando tenga el producto final como homologación del vehículo, desaduanización y varias.

A la par de las actividades que agregan valor al negocio están las que agregan valor al cliente en las que se invierte 24 horas del total del tiempo del proceso y 26% del costo, todas estas impactan directamente al interés del cliente lo que permite que se sienta atendido durante todo el proceso de venta.

#### **D. Fortalezas y debilidades**

Las fortalezas que presenta este proceso son: el vendedor de buses es muy influyente en los clientes y consigue cerrar sus metas anuales de venta; el soporte en información desde la fábrica para configuración es muy ágil; el vendedor especialista en el manejo de los sistemas de Scania siempre está actualizado y tiene alta experiencia, el asistente de ventas tiene amplia experiencia en relación a trámites internos y de igual forma es influyente.

Las debilidades del proceso son varias e importantes, el soporte de los encargados desde la fábrica en el área de camiones y buses no es adecuado por tanto no se puede abarcar el mercado de la manera esperada en precio y producto; las capacitaciones desde la fábrica para vendedores son escasas; no se ha potenciado de manera adecuada a todo el personal de ventas; existe duplicidad de trabajo; no se realizan reuniones programadas para analizar la situación o tránsito de los vehículos importados y no vendidos así como del seguimiento de la gestión de los vendedores; en caso de retraso en la entrega del vehículo no se toman acciones correctivas inmediatas y el cliente no recibe una notificación formal de este suceso; la comunicación entre los distintos departamentos afecta mucho a este departamento; las decisiones de riesgo son tomadas sin consenso del personal directivo.

## **Créditos**

### **A. Descripción del proceso**

El presente proceso da soporte en todas las operaciones que requieran financiamiento en la empresa está a cargo del asesor financiero, en el proceso de



ventas el vendedor de buses o camiones informa al asesor financiero las condiciones previas de una nueva negociación y solicita soporte para el cliente, el asesor financiero presenta las opciones de financiamiento disponibles y si el cliente las acepta en base a las hipotecas constituidas por la empresa trabaja la apertura de cartas de crédito con las Instituciones Financieras con líneas de crédito calificadas, si la Institución Financiera acepta la operación libera la carta de crédito y comunica condiciones y plazos de vencimiento al proceso de venta de vehículos y al cliente. Si este tipo de financiamiento no funciona el asesor financiero da soporte al cliente para crear vínculos con otras cooperativas, instituciones y buscar liquidez para la adquisición del bien.

Si se desea adquirir vehículos para stock, el asesor financiero analiza factibilidad y rentabilidad además de las opciones de financiamiento de la inversión y remite al directorio para una decisión final.

## **B. Estadísticas**

Según los Estados Financieros que presentan Camiones y Buses del Ecuador S.A, la cartera de incobrables alcanza el 15 %. El financiamiento a los clientes directo es de \$ 463.446,44, los intereses generados por cartas de crédito en este año son: \$ 60.424,45

## **C. Análisis de Valor Agregado**

**Tabla # 14: Resumen en valores – Créditos**

	<b>Volumen</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Costo</b>
	<b>Actual</b>	<b>Actual</b>	<b>Actual</b>
<b>VAC</b>	8 act	34,1 hrs	\$ 158,03

<b>VAN</b>	8 act	10,3 hrs	\$	52,11
<b>NVA</b>	1 act	3,1 hrs	\$	14,42
<b>Total</b>	17 act	47,5 hrs	\$	224,56



**Figura # 28: VA – Proceso: Créditos**

El proceso de créditos muestra una sola actividad que no agrega valor que es actualización de información, actividad que se debe realizar constantemente en otro proceso y sólo debe ser requerido por el proceso de créditos ya que se está invirtiendo tiempo y costo.

Las actividades que agregan valor al negocio están a la par de las actividades que agregan valor al cliente, sin embargo la inversión es menor tanto en tiempo como en costo. El valor agregado al cliente resulta ser más costoso porque el asesor financiero invierte más tiempo en brindar opciones varias para el financiamiento de adquisiciones que realiza el cliente.

#### **D. Fortalezas y debilidades**

Las fortalezas de este proceso son: el personal a cargo tiene gran experiencia en el campo, es dinámico y eficiente; las Instituciones Financieras con las que se trabaja para los créditos dan gran apertura a la empresa. Las deficiencias del proceso inician con el asesor financiero que presta servicios sólo a medio tiempo y no tiene personal a su cargo que dé seguimiento o continuidad a sus actividades; existen políticas de crédito establecidas pero son irrespetadas desde los altos mandos; los vendedores de camiones o buses solicitan financiamiento después de un ofrecimiento previo de financiamiento con el cliente esto cierra las posibilidades de llegar a un pacto favorable para las partes; se acude al asesor financiero después de iniciada una negociación y no antes de la misma.

✓ Servicios Post - Venta

### **Venta de piezas y partes**

#### **A. Descripción del proceso**

El proceso de venta de piezas y partes inicia cuando el cliente se acerca a cualquiera de las sucursales y presenta su necesidad a los vendedores de repuestos quienes mediante su conocimiento técnico y en soporte del sistema Scania – Multi guían la compra del cliente, después de tener clara su necesidad el vendedor de repuestos verifica el stock de los repuestos requeridos en bodega a través del sistema y realiza un pedido de piezas y partes en el sistema al auxiliar de bodega quien separa lo solicitado y las entrega en mostrador, a partir de esto el auxiliar de bodega entrega

la nota de pedido al tesorero para que el pedido sea facturado, la factura es entregada al cliente y con esta se procede a la revisión y despacho de la mercadería al cliente.

Si no existen todas las piezas disponibles se comunica al cliente el tiempo de importación de las piezas inexistentes, si el cliente acepta se proforma y comunica sobre el pago del 50% de la mercadería específica a importar, el vendedor comunica el particular al encargado de importaciones y comunica al cliente cuando su pedido específico arribe al país.

Después de la venta de piezas y partes el cliente tiene alguna inconformidad con lo adquirido el auxiliar de bodega revisa su estado si no tiene algún tipo de manipulación el ítem ingresa a la bodega mediante una nota de ingreso y se emite al cliente una nota de crédito.

## **B. Estadísticas**

De acuerdo a la tabla de medición de nivel de servicio de Scania que se aplica en la empresa, es decir nivel de satisfacción por atención en taller por número de líneas de repuestos entregados, Camiones y Buses del Ecuador S.A. maneja un 95 % de service level en el último semestre.

## **C. Análisis de Valor Agregado**

### **Tabla # 15: Resumen en valores – Venta de piezas y partes**

	Volumen	Tiempo	Costo
	Actual	Actual	Actual
VAC	8 act	46,1 hrs	\$ 137,96
VAN	5 act	29,1 hrs	\$ 125,13
NVA	2 act	0,4 hrs	\$ 1,26
Total	15 act	75,6 hrs	\$ 264,36



**Figura # 29: VA – Proceso: Ventas piezas y partes**

Dos importantes actividades dentro del proceso no agregan valor, comunicar la inexistencia de la mercadería solicitada y la existencia de inconformidad en la mercadería, estas dos actividades marcan de manera clara a la satisfacción del cliente lo que puede ocasionar un gran distanciamiento del cliente de la marca.

Aquellas actividades que agregan valor al negocio son representativas en volumen y costo e importantes para la empresa pues son actividades administrativas y de control para dar soporte al proceso.

En relación a las actividades que agregan valor al cliente en este proceso el porcentaje en volumen, tiempo y costo son altos pues se requiere dedicar gran

atención al centro de este proceso que es lo que le genera interés al cliente con actividades como conocer sus necesidades, guiar su compra, entregar el producto, dar opciones a sus necesidades insatisfechas.

#### **D. Fortalezas y debilidades**

Varias fortalezas presenta este proceso como: ofertar un producto respaldado con garantía de fábrica; contar con un programa de fábrica que contiene toda la configuración y especificación de cada vehículo según el número de chasis, Scania Multi, para determinar cada pieza y parte adecuada del vehículo; la infraestructura es adecuada para la atención al cliente; se puede atender el requerimiento del cliente con las distintas modalidades de pedidos.

Las debilidades del proceso empiezan por el nivel medio de rotación del personal, además este muchas veces no tiene habilidades de venta ni de atención al cliente; el sistema que soporta a la empresa en el módulo inventarios es en su mayor parte manual lo que deriva en varios errores de ingreso de información por tanto información errónea al consultar stock al atender al cliente; el vendedor de repuestos no entrega formalmente una proforma al cliente para que éste pueda evaluar su compra y negociar su crédito, de esto derivan más errores como cantidades solicitadas verbalmente y después no entregadas o piezas equivocadas; al atender al cliente no es frecuente solicitar la matrícula del vehículo para guiar la compra según el número de chasis y utilizar Scania Multi y ser precisos; no se realiza seguimiento

de clientes; no se realiza al 100% ventas activas es decir buscar clientes y conocer sus necesidades, negociar precios, crear promociones.

### **Mantenimiento preventivo y correctivo**

#### **A. Descripción del proceso**

Este proceso comienza cuando el cliente llama al concesionario y agenda y programa su visita para atención de su vehículo durante los días próximos según su operatividad y ruta, al arribar el vehículo al taller lo recibe el asesor de servicios y realiza una inspección superficial externa del camión o bus mediante una orden de ingreso. De acuerdo a los datos del vehículo el asesor de servicios revisa el historial de atención; si la atención del vehículo es por acuerdo de mantenimiento determina las reparaciones correspondientes a la visita del vehículo y designa técnicos para la reparación correspondiente; si la atención del vehículo es por mantenimiento preventivo o correctivo al asesor de servicios en apoyo del técnico principal realizan un diagnóstico al vehículo para determinar la avería y en base a esto el Jefe de Taller asigna un equipo técnico para atender la reparación requerida.

El asesor de servicios abre una orden de trabajo en el sistema y el técnico principal encargado del trabajo solicita los repuestos pertinentes para la reparación en curso al auxiliar de bodega, si existen averías ocultas durante el trabajo en taller el asesor de servicios notifica al cliente sobre este particular, comunica la aprobación del cliente

al equipo de reparación encargado para que continúen los trabajos asignados. Al terminar la reparación del bus o camión el técnico principal del equipo encargado notifica al asesor de servicios los trabajos realizados, el cual carga estos como mano de obra en la orden de trabajo física y del sistema; después de esto se notifica al auxiliar de bodega quien carga en la orden de trabajo las piezas y partes utilizadas en dicha reparación, cierra la orden de trabajo y emite una nota de pedido para remitirla a facturación, el tesorero ofrece facilidades de pago según las políticas de crédito y emite la factura de los trabajos realizados; el cliente revisa y recibe la factura más la orden de salida. El asesor de servicios explica al cliente los trabajos realizados en el vehículo y mediante la orden de salida libera el vehículo.

Si el vehículo ingresa al taller sin tener una cita programada, el asesor de servicios determina prioridades, si fuere una reparación menor designa un técnico para atención inmediata, si es una reparación mayor asigna un turno a primera hora para el siguiente día.

## **B. Estadísticas**

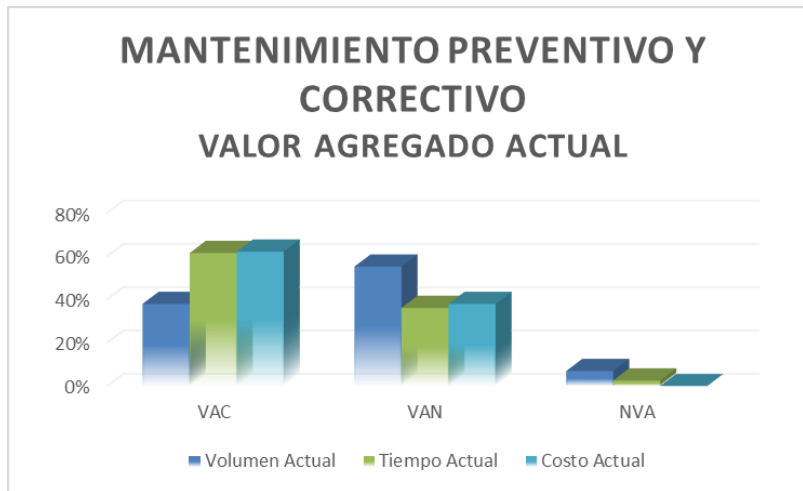
Este proceso no posee estadísticas pues el sistema que soporta toda la operación de Camiones y Buses del Ecuador S.A no está adaptado para un taller, por tanto no se puede medir eficiencia en una atención en taller, tampoco permite obtener reportes adecuados para taller ni historiales completos de los clientes y sus reparaciones.

## **C. Análisis de Valor Agregado**



**Tabla # 16: Resumen en valores – Mantenimiento preventivo y correctivo**

	Volumen	Tiempo	Costo
	Actual	Actual	Actual
<b>VAC</b>	11 act	119,0 hrs	\$ 603,21
<b>VAN</b>	16 act	69,8 hrs	\$ 368,58
<b>NVA</b>	2 act	4,8 hrs	\$ -
<b>Total</b>	29 act	193,7 hrs	\$ 971,79

**Figura # 30: VA – Proceso: Mantenimiento preventivo y correctivo**

El proceso de mantenimiento preventivo y correctivo presenta dos actividades que no agregan valor y no representan ningún tipo de costo para la empresa pero son necesarias para culminar el proceso.

En cuanto a las actividades que agregan valor al negocio en general son actividades que permiten a que la empresa se pueda respaldar de todos los trabajos que realiza para el cliente incluyen estas actividades elaboración de documentos como: ordenes de ingreso, facturas, ordenes de trabajo, informes o notificaciones; si bien abarcan más del 50% los costos y el tiempo invertido es relativo.

Lo que agrega valor al cliente en este proceso son actividades que están dedicadas a satisfacer sus necesidades y que generan que el cliente se sienta atendido según sus expectativas como atender a su vehículo a pesar de que no tenga una cita planificada, brindar un equipo técnico capacitado para la reparación, informar averías ocultas, explicar sobre los trabajos realizados en el vehículo, por tanto la inversión en personal, tiempo y costo es importante.

#### **D. Fortalezas y debilidades**

El presente proceso manifiesta fortalezas tales como: información de servicios y técnica a disposición de todo el personal a través del portal Sail de Scania y en la biblioteca de servicios; instalaciones amplias y bien distribuidas para reparaciones; tiene un cuarto de herramientas especiales de Scania; cuenta con un moderno sistema de distribución de lubricantes; cada técnico tiene su propio carrito de herramientas; existe un área dedicada para el descanso de los clientes o choferes mientras esperan la reparaciones.

En referencia a las debilidades el soporte desde Scania Latin America en la parte de servicios ha reducido notablemente; los técnicos no han asistido de manera programada a cursos en Scania Academy; el entrenamiento en línea para los técnicos que es esencial para su actualización constante no se está impulsando; la información técnica proveniente de fábrica no se distribuye de forma adecuada; la planificación de taller se maneja de forma empírica sólo está en la cabeza del Jefe de Taller; no se utiliza la pizarra de planificación diaria en taller; no existe un

cuadro de habilidades por técnico para distribución de trabajos en el taller; el sistema no interactúa de forma adecuada con el taller no permite ver historiales por cliente, medir eficiencia por trabajos o tiempo real de trabajo, no da alertas de mantenimientos ni permite gestionar la agenda de taller; no se utilizan cobertores de sillas, piso y volante para proteger el vehículo durante la reparación; antes de empezar la reparación no se formaliza la misma con una proforma de servicio y la aceptación del cliente para respaldar el pago peor aun cuando es una avería oculta; durante la reparación en taller no se realiza checklist que es analizar el vehículo y recomendar reparaciones prontas o urgentes al cliente; el taller está abierto y el cliente siempre ingresa a los boxes de servicio e interrumpe la continuidad del trabajo.

### **Asistencia en carretera**

#### **A. Descripción del proceso**

Este proceso es funcional los 365 días al año 24 horas. Fuera de las horas normales de atención en el taller si existe alguna incidencia en el vehículo del cliente en carretera y éste está habilitado para este servicio, el cliente llama al número de asistencia en carretera disponible como central el cual está a cargo del Jefe de Taller, el Jefe de Taller vía telefónica conoce de forma rápida los datos del cliente para poder identificar su vehículo y habilitación del servicio, realiza preguntas técnicas para poder guiar la reparación si es una reparación menor y no requiere presencia técnica inmediata, si es una reparación mayor contacta al personal técnico de turno y al personal de bodega y da instrucciones de la reparación.

El personal técnico pronto llega al concesionario, toma el equipo de asistencia y herramientas montables y el auxiliar de bodega le entrega repuestos específicos necesarios para la reparación, se contacta al chofer del vehículo para precisar el lugar de asistencia, cuando el equipo técnico llega al lugar de asistencia realiza un diagnóstico del vehículo in situ, ubica al vehículo en un lugar seguro para trabajar y realiza las reparaciones pertinentes para poner al vehículo en operación nuevamente. Si el vehículo no puede ser reparado en la carretera el técnico o el cliente contactan a un servicio de grúa para remolcar el vehículo hasta el taller y que sea reparado en el taller.

Terminadas las reparaciones en carretera, el técnico registra los trabajos realizados en la orden de trabajo de asistencia en carretera, llena la letra de cambio y las hace firmar al cliente como respaldo de lo realizado. Al día siguiente entrega al Jefe de Taller la orden de trabajo de asistencia en carretera y devuelve a bodega los repuestos no utilizados. El Asesor de Servicios y Auxiliar de Bodega reúnen información de la asistencia (movilización, mano de obra, piezas y partes) en el sistema y generan una orden de trabajo, crean una nota de pedido y el tesorero factura la misma y la remite al cliente para su pago.

## **B. Estadísticas**

Según lo informado por el departamento contable de Camiones y Buses del Ecuador S.A , de siete llamadas al mes para atención por este servicio tres de ellas mensualmente resultan efectivas para atención en carretera.

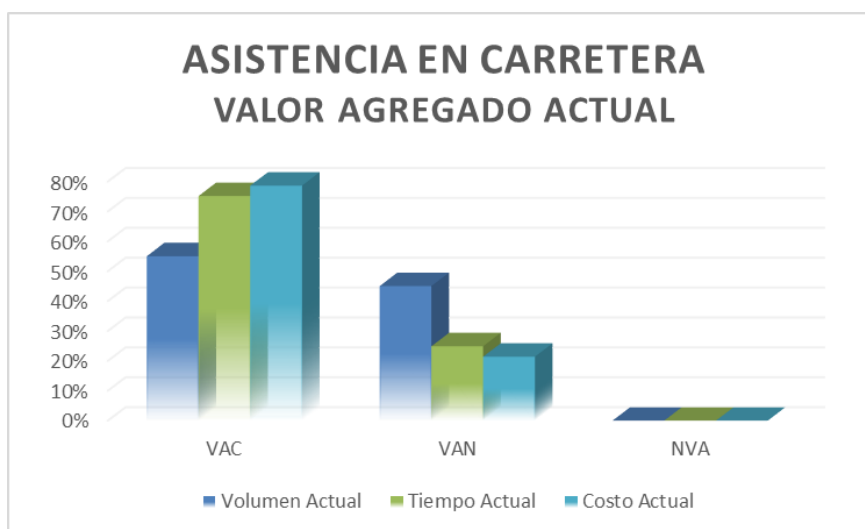
La facturación por asistencia en carretera es de \$ 90.000

El tiempo máximo de facturación de los trabajos realizados por asistencia en carretera es de 3 días.

### C. Análisis de Valor Agregado

**Tabla # 17: Resumen en valores – Asistencia en carretera**

	Volumen	Tiempo	Costo
	Actual	Actual	Actual
<b>VAC</b>	11 act	52,4 hrs	\$ 260,91
<b>VAN</b>	9 act	17,4 hrs	\$ 70,94
<b>NVA</b>	0 act	0,0 hrs	\$ -
<b>Total</b>	20 act	69,8 hrs	\$ 331,86



**Figura # 31: VA – Proceso: Asistencia en carretera**

Este proceso por ser innovador y dedicado a la necesidad del cliente en cualquier circunstancia, el 55% de las actividades de éste generan valor agregado al cliente

como: atender la llamada del cliente, guiarlo, asistir con un equipo técnico al lugar, dar solución a su problema por tanto implica una considerada inversión en tiempo y costo.

En las actividades que agregan valor al negocio intervienen cuatro colaboradores el costo y tiempo invertido es menor en relación a lo antes presentado, sin embargo son actividades importantes de control para la empresa y sobre todo de respaldo del servicio prestado para poder cobrar al cliente, es poco tiempo invertido pues son actividades sencillas como organizar la asistencia en carretera, realizar la orden de trabajo, registrar piezas y partes, facturar.

#### **D. Fortalezas y debilidades**

Por ser este servicio poco explorado por los clientes tiene grandes fortalezas, es innovador, permite fidelizar al cliente con atención 365 días 24 horas, el servicio se presta a nivel nacional mediante una distribución de rutas y atención por regiones; existen turnos tanto en el equipo técnico y el equipo de bodega durante todos los días de la semana para poder atender casos de emergencia para el cliente; permite al cliente dedicarse a su giro del negocio.

En tanto las debilidades son: el direccionamiento correcto de las líneas telefónicas especializadas para este servicio, el cliente llama directamente al técnico y el flujo del proceso se interrumpe y se dan errores en el mismo incluso atenciones urgentes pueden ser no canalizadas como tales; el tiempo de atención de emergencia no es

bien manejado; el equipo montable para asistencia en carretera no está completo y crea retrasos; existe poca difusión interna y externa de este servicio ; al culminar la atención en carretera los respaldos no siempre son entregados en caja, los repuestos no utilizados tampoco se devuelven con prontitud y por ende la creación de la orden de trabajo en el sistema y el cierre de la misma no es inmediata siendo el mismo caso de la facturación de este servicio.

## **Garantías**

### **A. Descripción del proceso**

Este proceso se aplica cuando el cliente adquiere piezas y partes en cualquiera de los concesionarios a nivel nacional y son colocados con técnicos especializados en la marca dentro de los talleres de la empresa. Al surgir alguna falla en el producto el cliente notifica de este particular al Jefe de Taller quien deriva este reporte al asesor de servicios para empezar un diagnóstico mediante la apertura de una orden de trabajo, si es una falla mecánica aplica a los términos de garantía, el asesor de servicios analiza la pieza causante y motivo de la falla, revisa en el sistema o en el archivo que el vehículo implicado haya cumplido los mantenimientos sugeridos por el Manual de Garantías de Scania, si esto es así el Jefe de Taller autoriza la ejecución de la orden de trabajo al técnico asignado según la reparación del caso, se cierra la orden de trabajo y se remite al encargado de garantías.

El encargado de garantías en respaldo a la información de la orden de trabajo y el informe de cada caso en particular, sube la información al sistema de reclamos de

fábrica y realiza seguimiento oportuno hasta que la fábrica reconozca o rechace la garantía concedida al cliente.

## B. Estadísticas

Según los datos internos de la empresa y el análisis de los involucrados en garantías

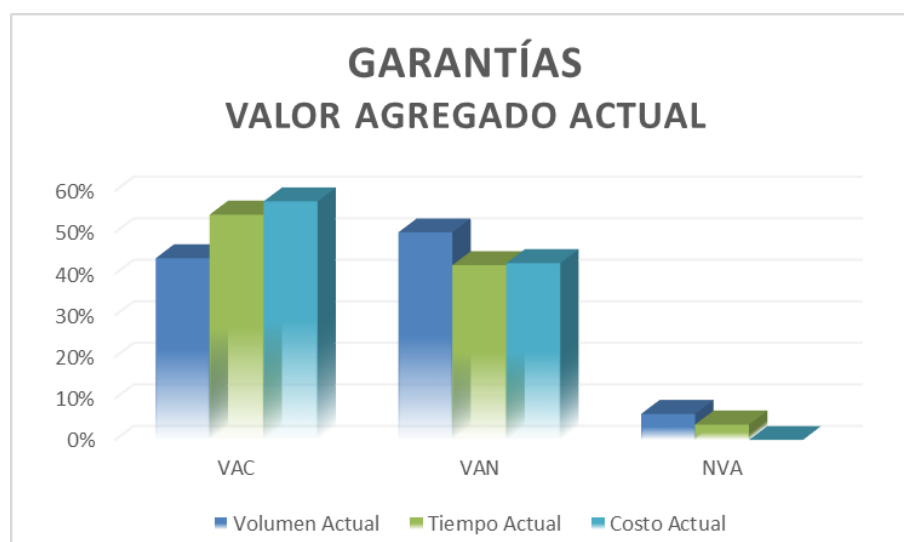
: En el último año se ha reconocido \$ 300.139,59 por garantías directamente a los clientes, la fábrica ha reconocido \$ 227.685,19

El 76 % de los repuestos colocados en el taller son reconocidos como garantía.

## C. Análisis de Valor Agregado

**Tabla # 18: Resumen en valores – Garantías**

	Volumen	Tiempo	Costo
	Actual	Actual	Actual
VAC	7 act	61,3 hrs	\$ 331,95
VAN	8 act	47,6 hrs	\$ 245,99
NVA	1 act	4,2 hrs	\$ -
Total	16 act	113,1 hrs	\$ 577,94





**Figura # 32: VA – Proceso: Garantías**

Una sola actividad no agrega valor pues implica un tiempo espera para el cliente sin embargo en este proceso es necesaria para analizar si es que una garantía es procedente o no.

De todas las actividades del proceso son ocho que agregan valor al negocio, en ellas se invierte 47.6 horas y \$ 245.99, todas son actividades de control por ser este proceso uno de los más delicados de la empresa pues es el que genera la imagen a la marca y por el cual se desembolsa un gran flujo de dinero se debe poner gran inversión en todos los recursos.

Las actividades que agregan valor al cliente en este proceso generan un alto tiempo y costo, 61.3 horas y \$ 331.95 respectivamente, pues están involucrados cinco colaboradores y las actividades deben ser minuciosas para tomar respaldos de las actividades y brindar seguridad al cliente de las actividades que se realizan para así garantizar el trabajo y devolver la confianza en el producto.

**D. Fortalezas y debilidades**

El presente proceso como fortalezas muestra: respaldo desde fábrica; tener la certeza de ofrecer garantía sobre el producto montado dentro de los talleres de la empresa; conocimiento del proceso de reclamos por parte del personal involucrado.

Las debilidades del proceso de garantías por tanto son: el encargado de garantías tiene mucha carga de trabajo y no está dedicado completamente a esta actividad; los reclamos de garantía tienen un mes para ser subidos al sistema y son subidos a última hora; algunos informes de garantía suelen tener información incompleta o inconsistente lo que causa rechazo de la garantía desde fábrica; el discernimiento previo en el taller de aceptación o rechazo de una garantía al cliente no está direccionado de forma correcta y no es firme; el sistema que posee la empresa no da el soporte adecuado al taller y bodega para conocer el cumplimiento de mantenimientos y cumplir con una de las reglas de garantías; no existe un sistema adecuado para el seguimiento interno de las garantías aceptadas; el reembolso económico desde fábrica en cuanto a lo reconocido en territorio nacional en garantías es tardío.

### **De soporte**

✓ Gestión financiera - contable

### **Gestión contable**

#### **A. Descripción del proceso**

Este proceso de soporte abarca todas las actividades relacionadas al registro contable de lo relacionado con clientes internos y externos, proveedores, en general

adecuado y coherente ingreso de cuentas relacionadas al giro del negocio para que se puedan emitir informes contables con información fiable y veraz.

En este proceso intervienen el auxiliar contable como parte operativa y el contador general como supervisor, control interno y generador final de toda la información contable dentro de la empresa.

Dentro de las varias actividades operativas del proceso se realiza conciliaciones bancarias, el auxiliar contable compara el mayor de bancos con el auxiliar de bancos y esto lo compara con el estado de cuenta digital al que se tiene acceso, en base a esto genera la partida conciliatoria en el sistema y realiza las conciliaciones bancarias de los cuatros bancos que maneja la empresa una vez por mes.

Se realiza la reposición de caja chica en una parte proporcional en base a los documentos de respaldo emitidos, después de lo cual se registra las facturas y emite retenciones pertinentes al sistema, da de baja en el sistema lo ingresado y cuadra la cuenta de caja chica; si son facturas relacionadas a asistencia en carretera las separa y asigna al criterio relacionado; el auxiliar contable mayoriza las cuentas y cuadra el reporte de caja chica con el mayor contable a partir de esto realiza el comprobante de egreso y adjunta los documentos de respaldo lo que permite cerrar los movimientos de caja y el mayor en el sistema.

También genera la nómina de empleados, para esto el auxiliar contable revisa al final de mes la cuenta de anticipos empleados y complementa esto con la información emitida por gestión de talento humano que remite las horas laboradas, descuentos varios, información del IESS y otros; con toda la información completa referente a nómina carga en el sistema en el módulo de nómina para generar los roles de pago; los remite al Contador General y al Gerente General para revisión y aprobación, si las horas laboradas son aprobadas se transfiere a cada colaborador el sueldo, se genera el comprobante de egreso que es firmado en caja en donde también se entrega el rol de pagos a cada colaborador después del pago; para concluir esta actividad se contabiliza y cuadran las cuentas de nómina en el sistema.

Cada tres meses como parte de revisión del departamento contable se realizan conciliaciones de la cuenta proveedores y anticipo proveedores a nivel nacional, en esta actividad operativa interviene el auxiliar contable principal quien revisa el correcto direccionamiento de las cuentas, que se hayan dado de baja en el sistema y si existen errores en las sucursales remite a los encargados para que estos se corrijan y generar la información correcta.

En tanto se dan todas estas actividades operativas contables, el Contador General consolida y cierra la información de todos los departamentos que generan registro contable en el sistema; revisa el cuadro de las cuentas del mayor versus el auxiliar de las transacciones realizadas, así como revisión de ingresos, egresos, transferencias diarias a nivel nacional; registra unidades vendidas a nivel nacional;

cierra garantías y acuerdos de mantenimientos concedidos; registra depreciación de activos fijos; direccionamiento de costo de ventas de las cuentas ingresadas.

Finalmente con toda la información consolidada, el Contador General puede generar estados financieros de forma trimestral según solicitud interna de la empresa y para controles externos tales como: Estado de Situación Financiera, Estado de Resultados, Estado de Resultado Integral, Estado de Cambios en el Patrimonio Neto, Estado de Flujos de Efectivo, Notas a los Estados Financieros.

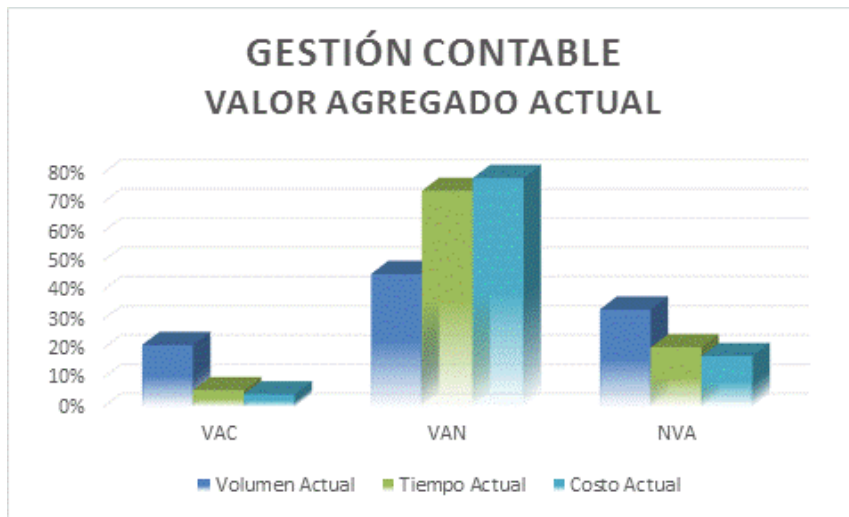
## **B. Estadísticas**

En las últimas auditorías a la gestión contable no se han presentado observaciones a este proceso

## **C. Análisis de Valor Agregado**

**Tabla # 19: Resumen en valores – Gestión Contable**

	<b>Volumen</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Costo</b>
	<b>Actual</b>	<b>Actual</b>	<b>Actual</b>
<b>VAC</b>	7 act	13,4 hrs	\$ 88,47
<b>VAN</b>	15 act	173,8 hrs	\$ 1.609,11
<b>NVA</b>	11 act	48,0 hrs	\$ 357,56
<b>Total</b>	33 act	235,2 hrs	\$ 2.055,14



**Figura # 33: VA – Proceso: Gestión Contable**

Las actividades que agregan valor al negocio son de gran volumen en este proceso pues permiten generar control, registro y seguimiento adecuado de las cuentas contables manejadas por los distintos departamentos y dan soporte al área administrativa para la toma de decisiones, su costo es elevado al igual el tiempo que se invierte en estas actividades pues el personal está dedicado al máximo de su capacidad laboral a este proceso, la inversión total de este tipo de actividades es de \$ 1.609.11 y 173.8 horas de trabajo.

Siete actividades agregan valor al cliente pues se conectan con otros procesos que requieren de la información contable, se invierte en ellas \$ 88.47

Caso contrario en este proceso es el de las actividades que no agregan valor, su volumen es la mitad de las anteriormente presentadas y se pierde en ellas \$ 357,56 son en general actividades duplicadas, revisión de registros innecesarios, actividades mal realizadas, esperas largas por aprobaciones burocráticas entre otras.

#### **D. Fortalezas y debilidades**

Varias fortalezas presenta el proceso de gestión contable: cuenta con personal capacitado y comprometido con sus actividades; la rotación de personal es baja; el sistema con el que cuenta la empresa es de gran soporte para el área contable; el responsable del área contable tiene alta experiencia en la rama y brinda constante formación a todo su equipo; la comunicación del equipo es directa así de transmite fácilmente la información necesaria y se solicita de manera adecuada las necesidades.

Las debilidades del proceso se generan por: error en el registro contable por parte de los auxiliares contables en las sucursales; cierre de información no oportuna cada mes pues los departamentos que la generan o los proveedores no proporcionan la documentación de respaldo a tiempo o de la manera adecuada; sobrecarga de trabajo para el contador general pues da soporte a todas las áreas; duplicidad de actividades y controles internos; las aprobaciones de cierta documentación, reportes o informes demoran mucho tiempo y están bajo la responsabilidad inadecuada.

### **Cobranzas**

#### **A. Descripción del proceso**

En este proceso están involucrados cuatro colaboradores con distintas cargas laborales, el asesor financiero, tesorero, contador general y mensajero. En general

el proceso de cobranzas comprende facturar los servicios prestados en base a los pedidos provenientes de bodega ofertando al cliente las opciones de crédito según las políticas establecidas por la empresa.

A su vez, el asesor financiero genera un análisis de cuentas prioritarias por cobrar, el tesorero realiza un reporte de las cuentas por cobrar y determina la prioridad de cobro, después de esto se comunica al cliente sobre la novedad y se gestiona el cobro inmediato, si el cliente paga el tesorero se encarga de registrar el cobro en el sistema así también los datos de la retención y la forma de pago, contabiliza los asientos e imprime respaldos, de igual forma imprime recibos de caja para el archivo interno y para respaldo de pago del cliente . Si el pago fue en cheque o efectivo se realiza el registro inmediato así como también se deposita en las cuentas destinadas para estos fines de la empresa.

Si el cliente no paga en la primera notificación se reprograma el cobro para el siguiente periodo, si no surte efecto se emite la deuda para acciones legales o si por discernimiento del Contador General a final del periodo contable se les asigna como cuentas incobrables.

## **B. Estadísticas**

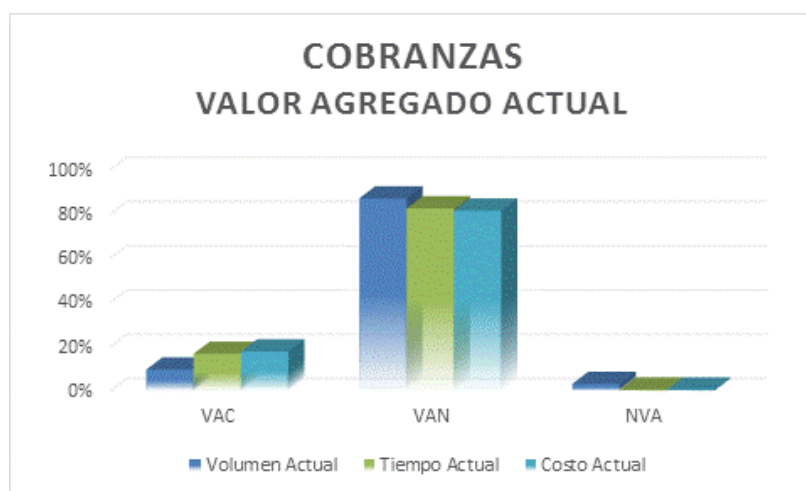
Del total de las cuentas por cobrar de Camiones y Buses del Ecuador S.A en las políticas contables se ha determinado como incobrables al 15% de éstas.



### C. Análisis de Valor Agregado

**Tabla # 20: Resumen en valores – Cobranzas**

	Volumen	Tiempo	Costo
	Actual	Actual	Actual
<b>VAC</b>	3 act	28,3 hrs	\$ 132,59
<b>VAN</b>	27 act	139,0 hrs	\$ 605,98
<b>NVA</b>	1 act	1,0 hrs	\$ 4,83
<b>Total</b>	31 act	168,3 hrs	\$ 743,40



**Figura # 34: VA – Proceso: Cobranzas**

Existen tres actividades que agregan valor al cliente y una actividad que no agrega valor al proceso, son realizadas por el mismo colaborador sin embargo su grado de importancia es distinto, una de las actividad que agrega valor al cliente es entregarle la factura y ofertarle todas las facilidades de pago posibles por tanto requiere más tiempo y costo, y otras dos actividades que se direccionan a atender a clientes internos.

Una actividad que no agrega valor, esperar por cobros que no se pueden efectuar, representa inversión a la empresa en tiempo para el colaborador que la realiza pero a largo plazo la pérdida por el dinero no recuperado es alta y muy representativa.

Por ser un proceso de soporte en su gran mayoría, el 94% de las actividades agregan valor al negocio por tanto la inversión en tiempo es de 168.3 horas y en costo es de \$ 743.4, son en general actividades de facturación, registro de pagos, gestión de cobros.

#### **D. Fortalezas y debilidades**

El presente proceso tiene como fortalezas: la persona responsable de la mayoría de actividades de este proceso está altamente capacitada en el manejo del sistema, realiza un trabajo minucioso y es confiable; el sistema da soporte necesario para este proceso; la distribución de trabajo es clara y bien definida; existen instructivos detallados del uso del módulo de cobros, facturación, registros de pagos para evitar errores en las sucursales en el uso del sistema y al momento de archivar los respaldos de pago.

Los puntos débiles del proceso de cobranzas recaen en la mediana rotación del personal de soporte en las sucursales; no existen capacitaciones planificadas para atención al cliente; escasa difusión de las políticas de crédito a los clientes y de los formularios habilitantes de crédito para asignar cupos de compra; altos mandos hacen irrespetar las políticas de crédito estipuladas y asignan concesiones especiales

a clientes que perjudican el flujo de la empresa; la recuperación de cartera no tiene personal dedicado sólo a esta actividad siendo cuentas por cobrar el rubro más descuidado de la empresa.

## **Pagos**

### **A. Descripción del proceso**

El proceso de pagos inicia con la recepción de las facturas de proveedores por medio de la caja las cuales son remitidas al departamento contable, el auxiliar contable ingresa las facturas al sistema y emite las retenciones respectivas, imprime los asientos de respaldo y emite el comprobante de egreso.

Se emiten las retenciones a caja para que sean entregadas al proveedor dentro del plazo establecido por ley. El auxiliar contable revisa el archivo de cuentas por pagar y genera un informe de flujo de pagos, este se remite a Gerencia General para aprobación semanalmente, los pagos aprobados se cancelan mediante transferencia o cheque se adjunta a este los comprobantes de egreso, y el auxiliar contable entrega en caja para que el tesorero contacte al proveedor y entregue el pago respectivo.

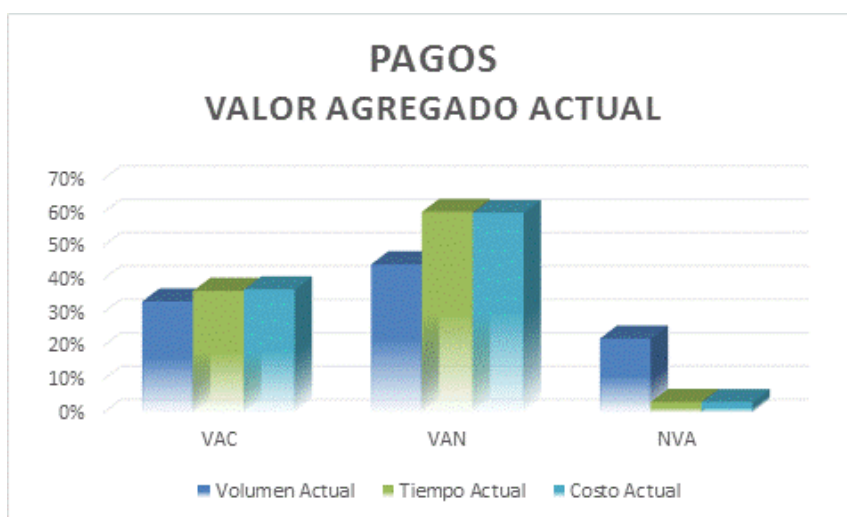
### **B. Estadísticas**

No existen estadísticas de este proceso.

### **C. Análisis de Valor Agregado**

#### **Tabla # 21: Resumen en valores – Pagos**

	Volumen	Tiempo	Costo
	Actual	Actual	Actual
<b>VAC</b>	3 act	34,6 hrs	\$ 150,82
<b>VAN</b>	4 act	57,1 hrs	\$ 244,62
<b>NVA</b>	2 act	3,1 hrs	\$ 13,11
<b>Total</b>	9 act	94,8 hrs	\$ 408,55



**Figura # 35: VA – Proceso: Pagos**

Existen dos actividades que no agregan valor que son revisar manualmente el archivo de cuentas por pagar y generar en Excel el flujo de pagos, entre sí están relacionadas el tiempo invertido en ellas es de 3.1 horas, estas actividades si estuvieran automatizadas agregarían valor al negocio pero de esta forma consumen tiempo del proceso.

Cuatro actividades agregan valor al negocio, son actividades que requiere la empresa para cumplir con sus proveedores y tener control interno de sus cuentas por

pagar un rubro que no debe ser descuidado para poder cumplir a tiempo con el cliente, la inversión total es de \$ 244.62

#### **D. Fortalezas y debilidades**

Este proceso posee ciertas fortalezas que soportan de gran manera a la empresa, los proveedores son pocos, manejan excelentes precios, plazos de pago y conocidos en el mercado; la política y horarios de pagos están claramente establecidos y difundidos a los proveedores.

Varias debilidades muestra este proceso, el sistema permite registrar las cuentas por pagar pero no permite generar un reporte automático y adecuado de las cuentas por pagar; la aprobación del flujo de pagos toma mucho tiempo; no existe un presupuesto que permita planear semanalmente los pagos a proveedores y cubrir de forma correcta las cuentas por pagar a tiempo; los encargados de las sucursales no remiten semanalmente el flujo de pagos para su aprobación.

### **Gestión Tributaria**

#### **A. Descripción del proceso**

El siguiente proceso permite generar toda la información necesaria dentro de la empresa para cumplir con los parámetros y leyes establecidos por las autoridades tributarias.

En este proceso intervienen dos colaboradores del departamento contable que se encargan de consolidar la información a nivel nacional, auxiliar contable y

contador general. El auxiliar contable realiza todas las actividades operativas previas a la generación de formularios como: revisión de facturas de compras y ventas a nivel nacional, genera archivo XML de compras y ventas y carga esta información al DIMM, ingresa manualmente la información de importaciones, tarjetas de crédito, reembolsos, y genera el anexo transaccional para remitirlo al contador general.

En base a la información previamente registrada y consolidada por este proceso y otros procesos relacionados, el contador general genera mensualmente el formulario 103 y 104, calcula y genera el formulario 105 del anticipo de impuesto a la Renta en julio y septiembre, ingresa la información entregada por cada colaborador relacionada a gastos personales, instruye una vez al año a cada colaborador e ingresa información del formulario 107 ( ingresos totales percibidos, IR retenido), genera una vez al año el anexo de accionistas, partícipes, socios, miembros de directorio y administradores APS y para culminar el año fiscal genera el formulario 101 para declaración del Impuesto a la Renta y presentación de Estados Financieros.

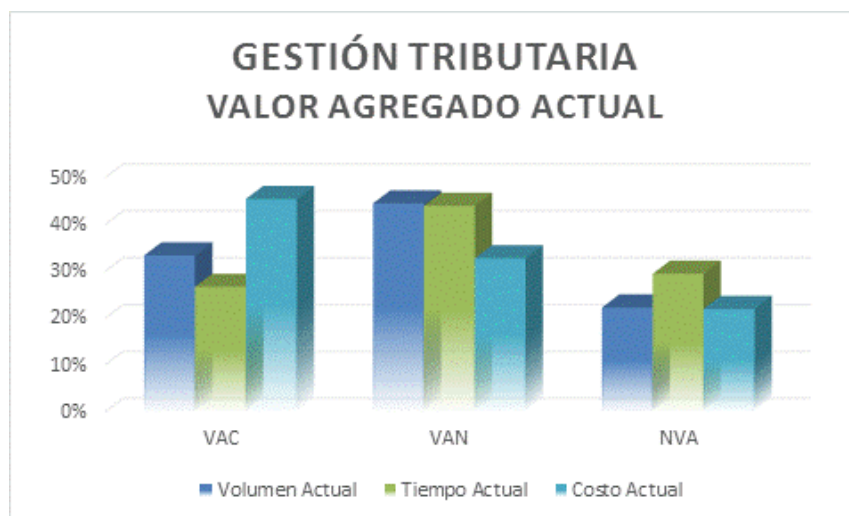
## **B. Estadísticas**

En la información entregada en la última auditoria no se realizaron observaciones a este proceso.

## **C. Análisis de Valor Agregado**

### **Tabla # 22: Resumen en valores – Gestión Tributaria**

	Volumen	Tiempo	Costo
	Actual	Actual	Actual
<b>VAC</b>	3 act	4,8 hrs	\$ 45,58
<b>VAN</b>	4 act	7,8 hrs	\$ 32,86
<b>NVA</b>	2 act	5,3 hrs	\$ 22,02
<b>Total</b>	9 act	17,8 hrs	\$ 100,46



**Figura # 36: VA – Proceso: Gestión Tributaria**

Dos actividades dentro del proceso no agregan valor pues son actividades que duplican esfuerzos o requieren revisiones innecesarias, sin embargo la inversión de tiempo es significativa son 5.3 horas y representa \$ 22.02 mal utilizados.

El resto de actividades son obligatorias para la empresa y permiten dar cumplimiento con lo estipulado por la ley, así también permiten generar control interno en relación a tributos, por tanto por su realización una vez al mes, semestralmente o una vez al año la inversión en tiempo es de 7.8 horas y el costo es de \$ 32.86

Otras actividades se realizan para agregar valor al cliente y cumplir con sus exigencias en cuanto a la parte tributaria.

#### **D. Fortalezas y debilidades**

Este proceso genera fortalezas tales como: está a cargo de personal capacitado; se efectúa de acuerdo a lo programado; tiene fechas establecidas de presentación de información; el personal involucrado recibe capacitaciones constantes; la comunicación del equipo es directo por tanto el flujo es bueno para generar lo esperado.

Las debilidades presentes en este proceso son: el auxiliar contable aún no está apto para realizar todas las actividades tributarias y brindar mejor soporte al contador general; debe existir mayor control en la generación de información necesaria previa para disminuir el tiempo de consolidación de la misma; las fechas establecidas a nivel nacional para el cierre de información son irrespetadas; se realizan cada mes sustitutivas por la emisión tardía de información de procesos relacionados.

✓ Gestión del Talento Humano

#### **Reclutamiento y selección del personal**

##### **A. Descripción del proceso**

Con este proceso se inicia la relación con los colaboradores, está a cargo en Camiones y Buses del Ecuador S.A del asistente de gerencia que ejerce las funciones de encargado de gestión del talento humano.



Cuando existe requerimiento de personal cualquier proceso solicitante remite el perfil requerido al asistente de gerencia quien revisa lo solicitado y acude a la primera opción que es el reclutamiento interno mediante un boletín interno que especifica el perfil que se procura y las fechas de postulaciones, los postulantes interesados remiten los documentos actualizados solicitados y el jefe departamental solicitante realiza entrevistas a los postulantes si completa las expectativas de la postulación es ascendido o se acude al reclutamiento externo.

Para realizar el reclutamiento externo se realiza el requerimiento de personal en páginas de busca empleo seleccionadas acorde al perfil, se revisa las hojas de vida más apegadas al perfil y el asistente de gerencia realiza una primera entrevista vía telefónica de lo cual obtiene las primeras carpetas postulantes; si la primera entrevista fue positiva se convoca a una segunda entrevista presencial de lo cual se obtendrán los postulantes finalistas y se genera una última entrevista y selección con el jefe departamental quien elige al mejor candidato para el cargo requerido.

Dada la selección del postulante requerido, el asistente de gerencia realiza registros internos del nuevo colaborador en nómina y el IESS, crea la carpeta del personal, elabora y legaliza el contrato en el Ministerio de Relaciones Laborales.

## **B. Estadísticas**

Con la empresa seleccionada para provisión de hojas de vida en relación al enrolamiento externo el proceso de reclutamiento y selección en comparación al manejado hace dos años atrás ha mejorado en un 100%, según la perspectiva del Gerente General.

### C. Análisis de Valor Agregado

**Tabla # 23: Resumen en valores – Reclutamiento y selección del personal**

	Volumen	Tiempo	Costo
	Actual	Actual	Actual
<b>VAC</b>	4 act	1,5 hrs	\$ 7,00
<b>VAN</b>	6 act	8,1 hrs	\$ 36,72
<b>NVA</b>	1 act	1,3 hrs	\$ 6,06
<b>Total</b>	11 act	11,0 hrs	\$ 49,77



**Figura # 37: VA – Proceso: Reclutamiento y selección de personal**

Las actividades en este proceso que agregan valor al negocio están enfocadas a procurar colaboradores que son la base de la empresa, son netamente actividades de revisión de hojas de vida, entrevistas, selección que competen al negocio y que desde el punto de vista del cliente no genera valor.

La inversión en tiempo es 11 horas y en total en costo es de \$ 49.77 un rubro muy bajo para ser el proceso que constituye el personal para todos los procesos.

#### **D. Fortalezas y debilidades**

El proceso de reclutamiento y selección de personal tiene ya un proceso definido para estos fines; gran conocimiento del encargado de los procedimientos legales requeridos; reclutador externo confiable; amplio y ordenado manejo de información interna del personal para reclutamiento interno.

Las debilidades del proceso se centran en que no existe un departamento ni personal dedicado a gestión del talento humano y ya el volumen de colaboradores lo requiere; las técnicas de selección deben ser más específicas y profesionalizadas; no se aplican pruebas de actitud y aptitud en la selección; el departamento solicitante de un nuevo colaborador no remite con alta especificación el perfil requerido; al establecer el perfil no se toman en cuenta las recomendaciones de la casa matriz y los jefes departamentales no están del todo involucrados; en la entrevista final de selección no existe consenso del jefe departamental y gerente general.

### **Capacitación del personal**

#### **A. Descripción del proceso**

Este proceso está dirigido para todos los departamentos de la empresa, tiene como responsable al asistente de gerencia y se encarga de organizar todo tipo de

entrenamiento requerido para los colaboradores de la empresa según requerimiento y planeación.

Los departamentos solicitantes generan el plan de capacitación según las necesidades de entrenamiento de su equipo en las distintas áreas y lo remite para análisis y aprobación a gerencia general, si estos son aprobados el asistente de gerencia busca empresas calificadas para impartir capacitaciones de acuerdo a lo requerido, solicita proformas de servicios, analiza las mejores propuestas y elige la más calificada en calidad, precio y contenido.

Se crea un cronograma de ejecución de las capacitaciones contratadas, se comunica a los departamentos solicitantes y se ejecuta según lo planeado. Los colaboradores que reciben la capacitación elaboran un informe de la capacitación recibida y la remiten al asistente de gerencia quien realiza un resumen del mismo para cada carpeta individual del colaborador.

## **B. Estadísticas**

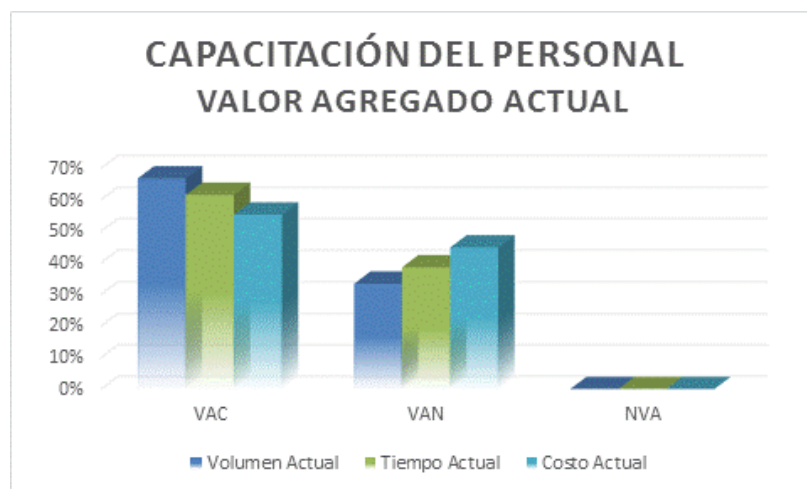
No existen estadísticas de este proceso

## **C. Análisis de Valor Agregado**

**Tabla # 24: Resumen en valores – Capacitación del personal**

	<b>Volumen</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Costo</b>
	<b>Actual</b>	<b>Actual</b>	<b>Actual</b>
<b>VAC</b>	4 act	7,8 hrs	\$ 35,22

<b>VAN</b>	2 act	4,9 hrs	\$ 28,57
<b>NVA</b>	0 act	0,0 hrs	\$ -
<b>Total</b>	6 act	12,6 hrs	\$ 63,79



**Figura # 38: VA – Proceso: Capacitación del personal**

Cuatro actividades agregan valor al cliente, son actividades que dirigen los esfuerzos de capacitación a entender las necesidades de los colaboradores, y gestionar dichos entrenamientos, inversión de 7.8 horas y \$ 35.22, las actividades agregan valor al negocio están dedicadas a generar y desarrollar de manera interna capacitaciones para los colaboradores según lo requerido.

Se invierte actualmente 12.6 horas y \$ 63.79 en este proceso, por ser la capacitación un complemento del personal y la calidad que se oferta al cliente se debería invertir más tiempo en este proceso.

#### **D. Fortalezas y debilidades**

En el proceso de capacitación las fortalezas presentadas son: todos los departamentos reciben capacitación interna o externa por lo menos una vez al año; las empresas capacitadoras son preseleccionadas; el contenido de las capacitaciones es siempre complementario al requerimiento; la organización de capacitaciones es ágil.

Las debilidades del proceso de capacitación comienzan por la planificación de capacitaciones de inicio de año esta no es emitida por cada jefe departamental; no se realizan evaluaciones de habilidades y capacidades de los colaboradores para potenciar sus debilidades; las capacitaciones son realizadas al azar sin selección previa del personal ni selección por méritos o necesidad real; no existe un presupuesto asignado para este fin.

## **Desvinculación**

### **A. Descripción del proceso**

Este proceso es el que guía a los colaboradores y a la empresa como proceder cuando la relación laboral termina por cualquier motivo, está a cargo del asistente de gerencia.

El colaborador presenta su renuncia voluntaria en la empresa o en el Ministerio de Relaciones Laborales para que la empresa sea notificada, el asistente de gerencia procesa la renuncia y solicita al colaborador iniciar la transición de información al back up o nuevo colaborador lo cual es respaldado en un informe. A su vez se

solicita al soporte de respaldos y sistemas tomar la última información de las computadoras y usuarios utilizados por el colaborador saliente.

Internamente el asistente de gerencia y el colaborador que ha renunciado o se ha desvinculado cierran cuentas pendientes durante su prestación de servicios en la empresa; se termina la relación laboral y el asistente de gerencia genera el aviso de salida. Determinados las condiciones de la renuncia el contador general genera el acta de finiquito en el portal del Ministerio de Relaciones Laborales y obtiene el turno con fecha y hora para la firma del acta entre las partes, este particular es comunicado al ex colaborador mediante correo electrónico o llamada telefónica.

En la fecha establecida las partes acuden al Ministerio de Relaciones Laborales y si están de acuerdo firman el acta de finiquito ante el Inspector de trabajo asignado y el ex colaborador recibe el pago correspondiente. El asistente de gerencia archiva estos documentos firmados como respaldo en la carpeta de ex colaboradores.

## **B. Estadísticas**

De acuerdo a los datos del encargado de gestión del talento humano, de los tres departamentos definidos en la empresa, el departamento administrativo es el que presenta menor rotación de personal la cual en el último año ha sido de un 5%, el departamento de ventas no ha presentado rotación en el último año; no en tanto el departamento de servicios ha sido el de más variación de personal por varios motivos la rotación de personal del último año ha sido del 15%.

### C. Análisis de Valor Agregado

**Tabla # 25: Resumen en valores – Desvinculación**

	Volumen	Tiempo	Costo
	Actual	Actual	Actual
<b>VAC</b>	4 act	1,5 hrs	\$ 6,81
<b>VAN</b>	2 act	0,4 hrs	\$ 4,04
<b>NVA</b>	0 act	0,0 hrs	\$ -
<b>Total</b>	6 act	1,9 hrs	\$ 10,85



**Figura # 39: VA – Proceso: Desvinculación**

En este proceso la mayoría de las actividades están dedicadas a agregar valor al cliente, pues a pesar de ser diligencias internas que permiten a la empresa en este caso respaldarse en cualquier sentido de la ruptura de la relación laboral, el principal beneficiado es el cliente interno o próximo ex colaborador. El tiempo invertido es de 1.9 horas y el costo total es de \$ 10.85.

### D. Fortalezas y debilidades



De este proceso se destaca el respaldo constante de información que se genera con el soporte externo de sistemas así se evita tener fuga de información; se mantienen informes como respaldo de la transición de puestos; el archivo de la documentación de los trámites legales pertinentes a la desvinculación es óptimo.

Las debilidades principales que se resaltan de este proceso son: no existe para cada cargo un back up asignado para cubrir desvinculaciones repentinas; el aviso de salida no se realiza de forma inmediata; generar el acta de finiquito lleva mucho tiempo hasta esperar la aprobación de gerencia; la notificación de asistencia al Ministerio de Relaciones Laborales para la firma del acta de finiquito no es formalizada hacia el ex colaborador con un correo como respaldo; la ruptura de la relación laboral entre las partes no es la adecuada.

✓ Gestión Administrativa

## **Compras**

### **A. Descripción del proceso**

Este proceso está dedicado a las adquisiciones menores administrativas de la empresa como: útiles de oficina, equipos de oficina o computación, uniformes según lo requieran los departamentos solicitantes, este proceso está bajo la responsabilidad del asistente de gerencia.

Los procesos solicitantes emiten una orden de compra especificando la cantidad, y descripción del bien que requieren para el departamento al asistente de gerencia, quien solicita por lo menos tres proformas a los proveedores y entre estas elige la mejor opción; el asistente de gerencia remite la proforma seleccionada y detallada a gerencia para la aprobación de compra. Si la compra es aprobada, el asistente de gerencia acuerda términos de pago y condiciones de entrega de la adquisición con el proveedor.

El proveedor entrega la mercadería en la empresa y el asistente de gerencia recibe y verifica la misma según orden de compra emitida. La factura emitida por el proveedor es recibida y entregada al proceso de pagos y los ítems recibidos son entregados mediante acta de entrega a los departamentos solicitantes.

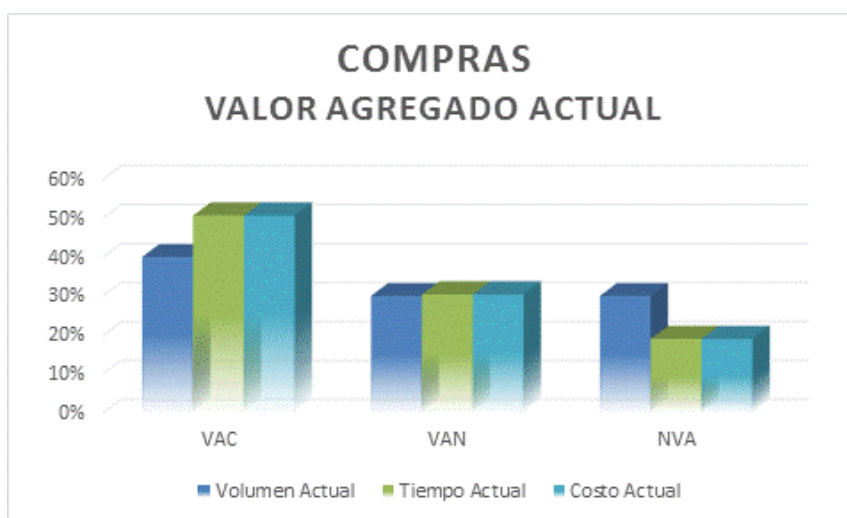
## **B. Estadísticas**

No existen estadísticas de este proceso.

## **C. Análisis de Valor Agregado**

**Tabla # 25: Resumen en valores – Compras**

	<b>Volumen</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Costo</b>
	<b>Actual</b>	<b>Actual</b>	<b>Actual</b>
<b>VAC</b>	4 act	3,3 hrs	\$ 15,14
<b>VAN</b>	3 act	2,0 hrs	\$ 9,08
<b>NVA</b>	3 act	1,3 hrs	\$ 5,68
<b>Total</b>	10 act	6,6 hrs	\$ 29,90



**Figura # 40: VA – Proceso: Compras**

Tres actividades de este proceso no agregan valor al mismo son actividades que implican aprobaciones, tiempos de espera, reajustes en órdenes de compra en sí pasos innecesarios si el encargado tuviera poder de decisión y un presupuesto base sobre el cual operar, se malgastan 1.3 horas laborales en este proceso.

Del total de actividades de este proceso, tres actividades están enfocadas al mismo la inversión en tiempo es 2 horas y en costo \$9.08, todas ellas generan actividades internas solicitar la compra, buscar al mejor proveedor, realizar la compra entre otros, y las cuatro restantes generan valor agregado al cliente pues estas adquisiciones son de soporte para los clientes internos más no para los clientes externos según la apreciación de éstos.

#### **D. Fortalezas y debilidades**

En cuanto a las fortalezas de este proceso, los proveedores actuales son pocos y seleccionados; los precios que ofrecen son rentables para la empresa; la entrega de

las adquisiciones siempre está pactada en el concesionario sin recargo; los proveedores entregan garantía de los productos adquiridos; se realiza acta de entrega a los departamentos solicitantes como corresponsabilidad del bien recibido.

El proceso de compras denota debilidades tales como: falta de especificación en la orden de compra emitida por los departamentos solicitantes; no existe un presupuesto asignado para este proceso; el encargado de este proceso tiene alta carga de trabajo; la aprobación de la orden de compra final demora.

### 3.3 Matriz de cumplimiento de requisitos

Esta matriz permite evaluar cada una de las exigencias de los diferentes actores internos y externos relacionados con la organización, así poder medir el nivel de desempeño de Camiones y Buses del Ecuador S.A frente a estos. Se evalúa uno a uno los requerimientos de dichos actores: clientes, legal, organización y Certificación Dealer Operating Standard, realizado en tres niveles: 0 equivale a no cumplimiento; 1 equivale a cumplimiento parcial; 2 equivale a cumplimiento total.

Así también se relaciona cada uno de estos requerimientos con los procesos existentes en la empresa y así poder detectar cuáles son los procesos con falencias, inexistentes o que requieren mejora, tal como se puede apreciar en el anexo # 1.

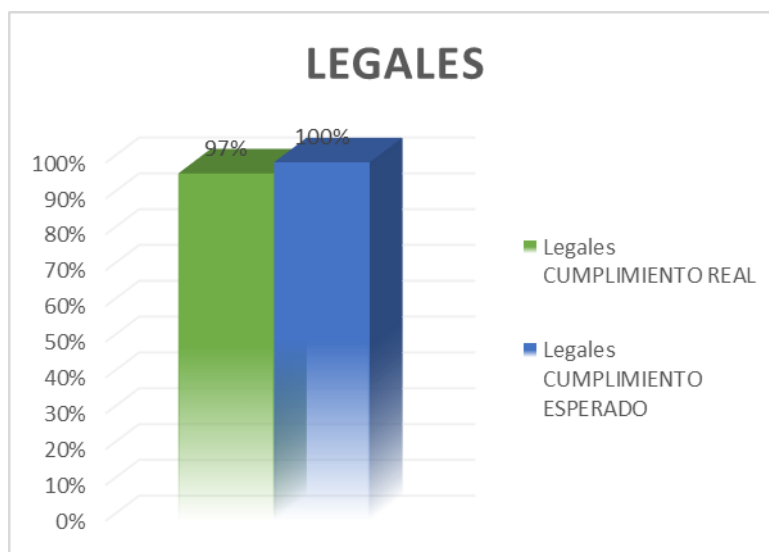
Dentro de los requerimientos evaluados en la matriz pertenecientes a la Certificación Dealer Operating Standard versión 4, se presentan los requisitos obligatorios en texto normal y los de desarrollo en letra cursiva para su distinción por cada compromiso, pues de acuerdo a la norma estos son distintos en su evaluación los primeros se deben cumplir al 100% y los segundos al 40% convirtiéndose así es distinto el enfoque que la empresa le da a los mismos.

Como resultado de la realización de esta matriz se obtuvieron varios resultados en las distintas áreas evaluadas para el cumplimiento de los requerimientos de los clientes:



**Figura # 41: Matriz de cumplimiento - Requisitos Clientes**

De acuerdo a la figura 41, se espera un cumplimiento total en relación a los requisitos del cliente de 18 puntos, en la actualidad la empresa cumple sólo el 50% de los mismos, pues varias de sus exigencias la empresa no las está abarcando a falta de capacitación, organización, realización de procesos y varios.



**Figura # 42: Matriz de cumplimiento – Requisitos Legales**

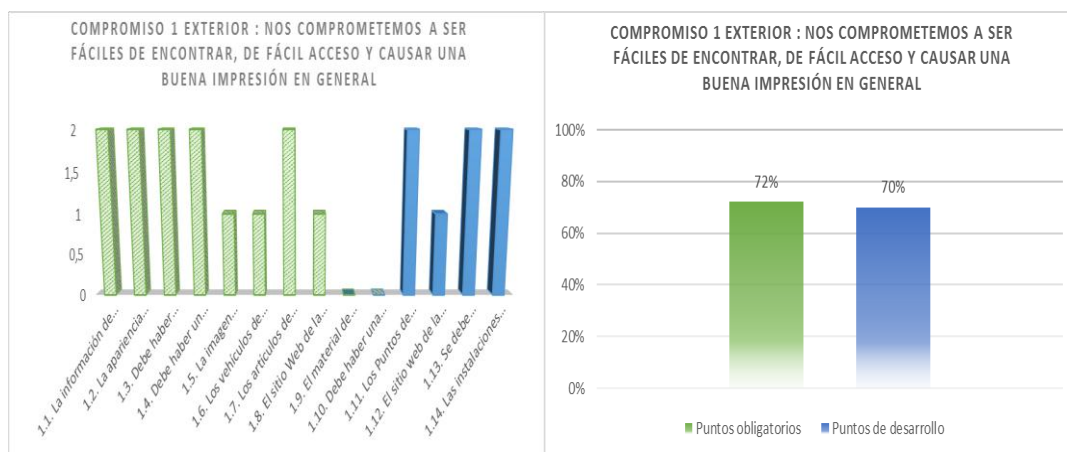
El 97% de los requisitos legales se cumplen, sólo se presentan una deficiencia en el procedimiento para el cumplimiento con las normativas al extender documentación a tiempo y según lo estipulado relacionado con los documentos de retención, según la figura 42.



**Figura # 43: Matriz de cumplimiento - Requisitos Organización**

De las metas de la organización apenas el 47% de sus requisitos se cumplen, el 53% de ellas no se realizan de manera satisfactoria pues hace falta énfasis en los procedimientos internos, distribución y en la organización y responsables por áreas, referido en la figura 43.

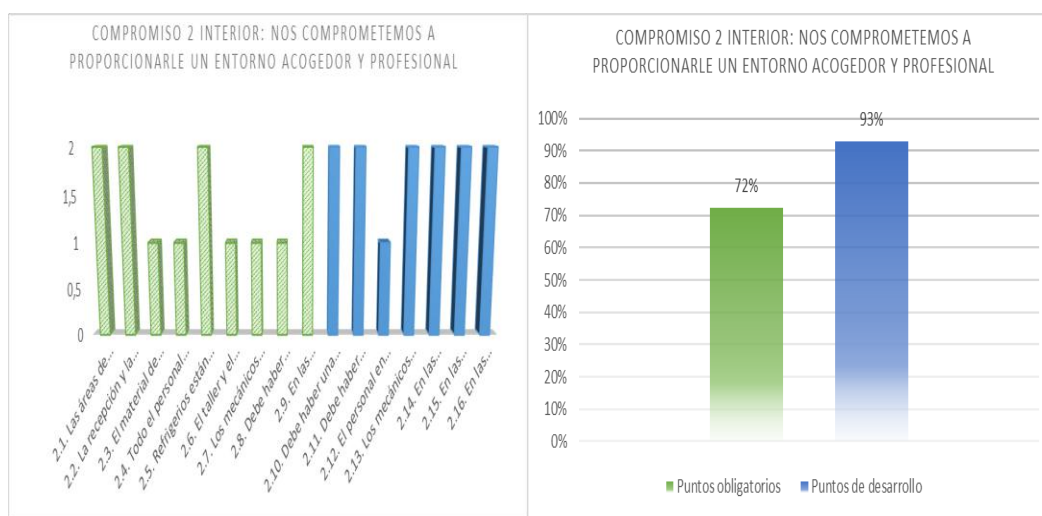
La Certificación Dealer Operating Standards versión 4 presenta 14 compromisos y cada uno de estos desarrolla varios requerimientos para dar fiel cumplimiento a los estándares de fábrica y alinear a la empresa a los procesos Scania establecidos a nivel mundial y brindar calidad a los clientes a todo nivel sea en los productos y servicios ofertados y todo lo referente a la organización, como resultado de la evaluación de cada compromiso y sus requerimientos específicos se pudo observar lo siguiente:



**Figura # 44: Matriz de cumplimiento - Requisitos DOS vs4 Compromiso 1**

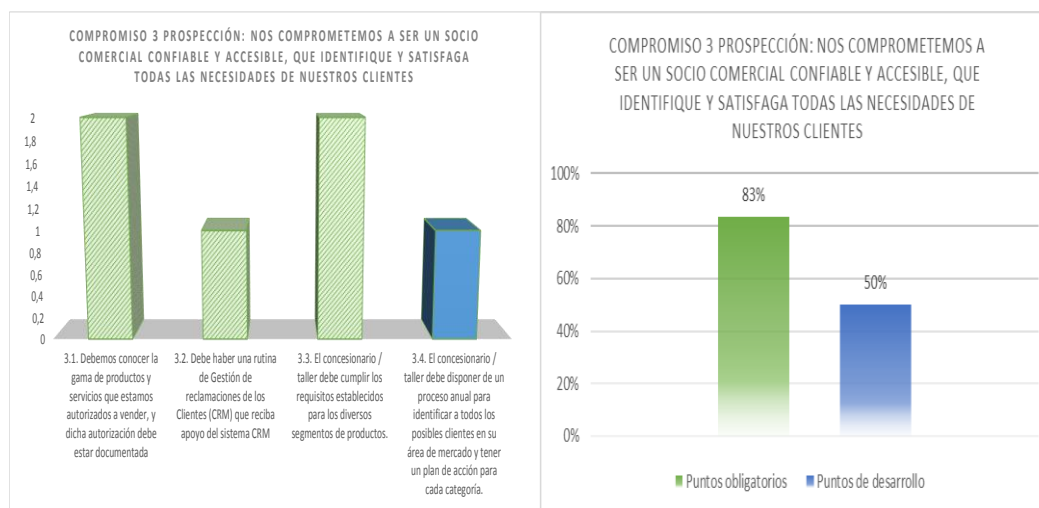


En este primer compromiso existen catorce puntos según expresa la figura 44, nueve de ellos obligatorios de los cuales se cumplen el 72% y cinco de ellos puntos de desarrollo que se cumplen en un 70%. Los puntos obligatorios y de desarrollo presentan falencias principalmente en el manejo del material de marketing e imagen corporativa de acuerdo a los estándares establecidos por la marca.



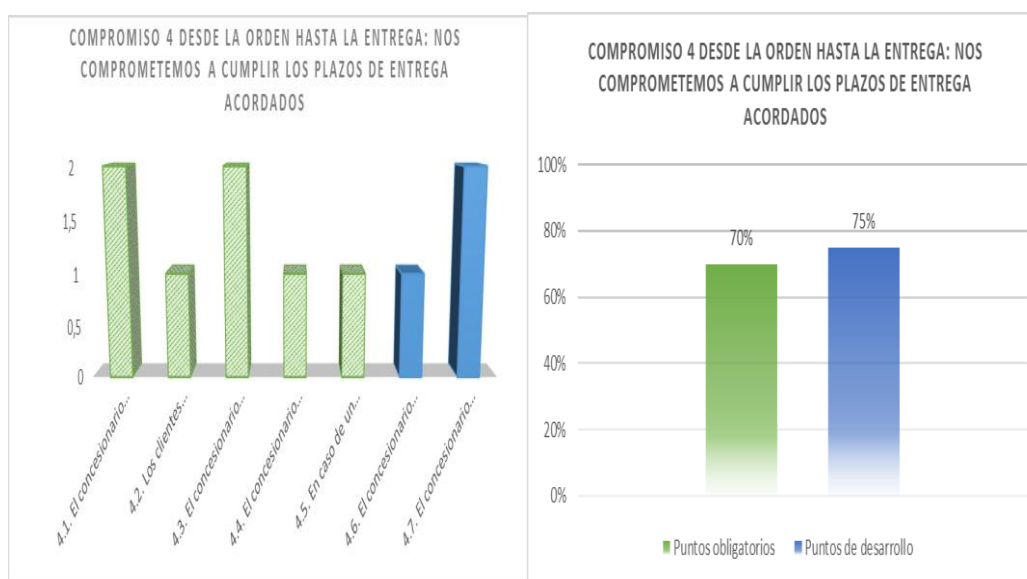
**Figura # 45: Matriz de cumplimiento - Requisitos DOS vs4 Compromiso 2**

Los requisitos obligatorios, de acuerdo a la figura 45, se cumplen en un 72% las principales fallas detectas se relacionan al manejo de marketing interno esta se centra sólo en ventas y se ha descuidado potenciar los servicios y el área de bodega, así también la imagen que proyecta el personal hacia el cliente. Los puntos obligatorios se cumplen en un 93% sobrepasando lo requerido por la normativa.



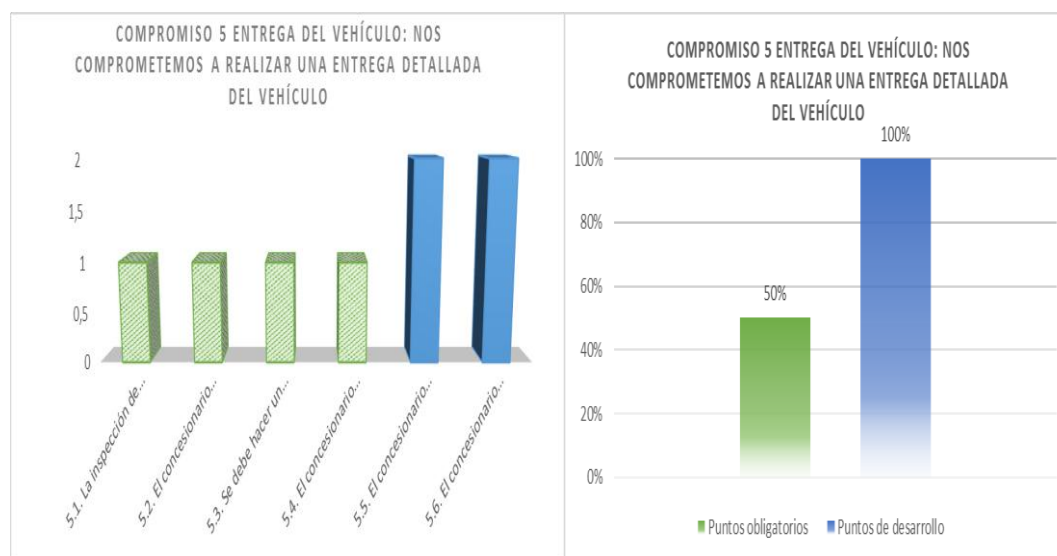
**Figura # 46: Matriz de cumplimiento - Requisitos DOS vs4 Compromiso 3**

En el compromiso 3 de la Certificación, los puntos obligatorios se cumplen en un 83% la principal alteración es en el manejo de la base CRM relacionada a los clientes, a pesar de que el punto de desarrollo cumple el porcentaje esperado su desarrollo completo complementaría la gestión de ventas, evidente en la figura 46



**Figura # 47: Matriz de cumplimiento - Requisitos DOS vs4 Compromiso 4**

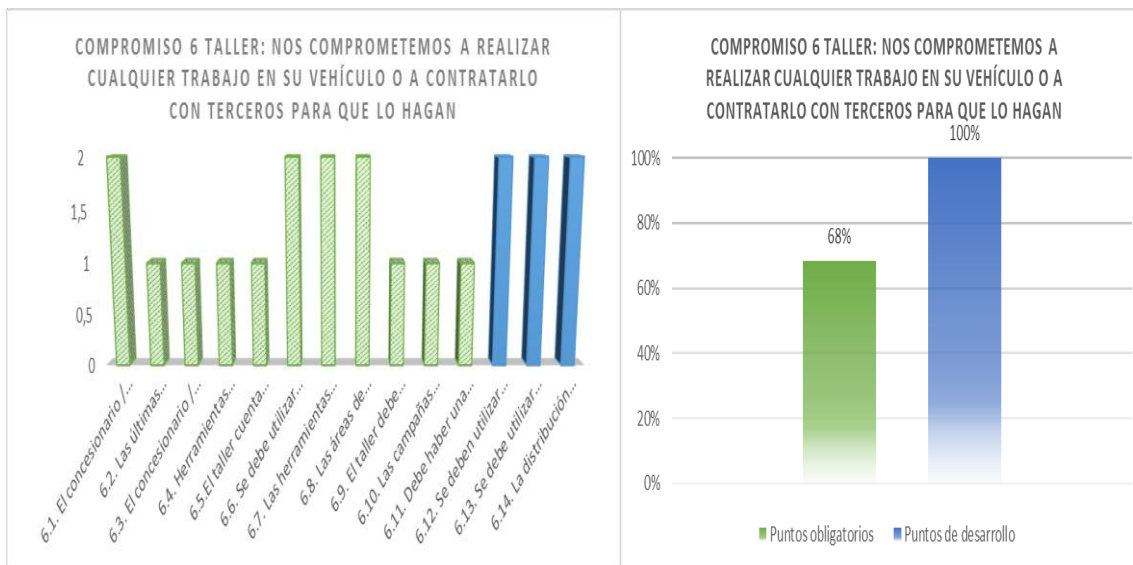
De lo expresado en la figura 47, el compromiso 4 en la empresa Camiones y Buses del Ecuador S.A abarca el 70% de cumplimiento en puntos obligatorios pues actividades esenciales como notificaciones de pedidos, o formalización de retraso en la entrega no son realizadas frecuentemente e incluso omitidos totalmente. En este caso los puntos de desarrollo sobrepasan lo estipulado con 75%, no obstante el punto esencial de planificación, seguimiento y control no se está cumpliendo al no trabajar a diario con las tablas de programación de pedidos en la sala Pulse.



**Figura # 48: Matriz de cumplimiento - Requisitos DOS vs4 Compromiso 5**

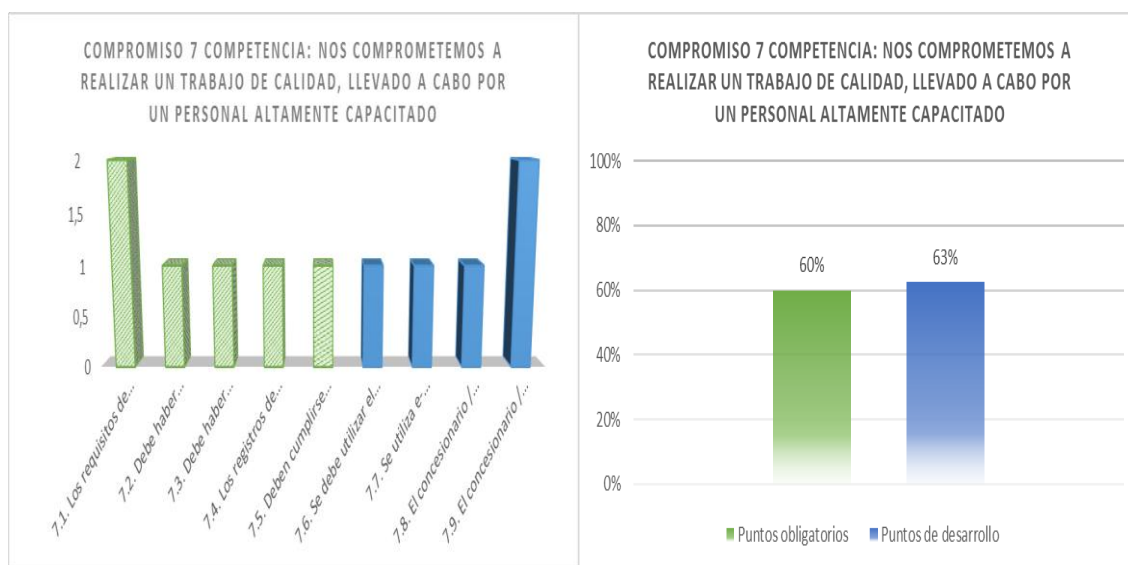
El compromiso cinco de la Certificación, presenta la mitad del cumplimiento de puntos obligatorios presentando evidente omisión de la ejecución de lo estipulados en los estándares, manuales de pre-entrega, entrega, seguimiento, oferta de servicios complementarios. En el caso de los puntos de desarrollo cumplen el 100% pero los

puntos evaluados han sido asignados con la puntuación más alta para no alterar resultados globales, pues estos puntos no aplican al mercado, en base a la figura 48.



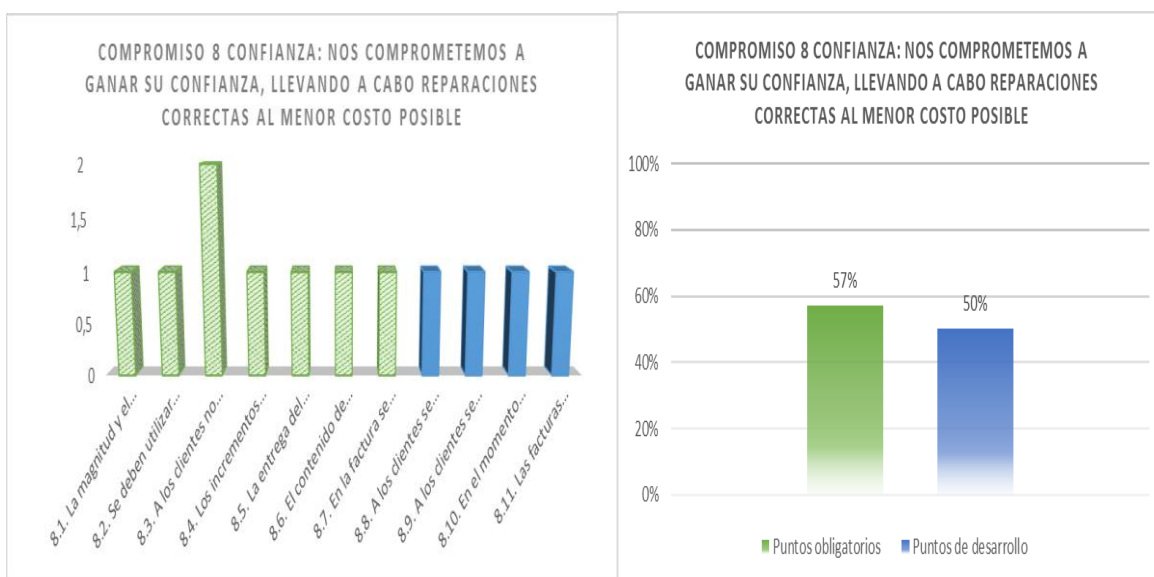
**Figura # 49: Matriz de cumplimiento - Requisitos DOS vs4 Compromiso 6**

Según la información de la figura 49, dentro del compromiso 6 el nivel de cumplimiento de los requisitos alcanza el 68 %, este compromiso enfocado al taller da indicios de errores en el manejo de recursos exigidos, comunicación de información técnica, coordinación de campañas técnicas, actualización de software. Mientras tanto todos los puntos de desarrollo se cumplen en su totalidad.



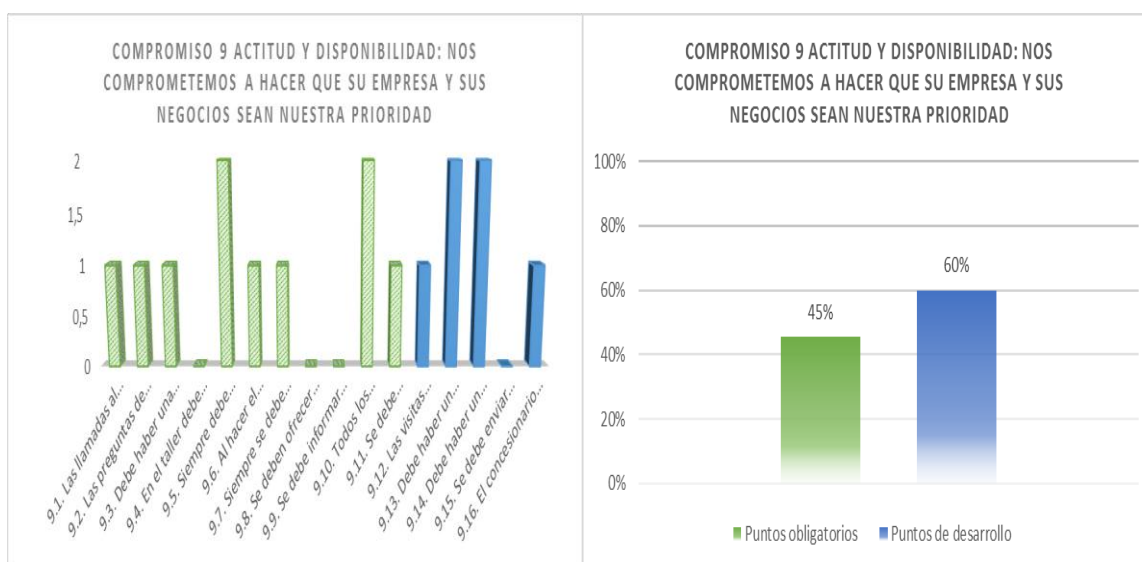
**Figura # 50: Matriz de cumplimiento - Requisitos DOS vs4 Compromiso 7**

En la figura 50, el compromiso de la Certificación Dealer Operating Standards, que trata sobre la competencia en la organización en cuanto a puntos obligatorios actualmente alcanza el 60% de cumplimiento, pues en su mayoría mandatorios base se realizan a medias, las capacitaciones, registros, planificaciones, programas son dirigidos para cierto grupo de colaboradores y no para todo el conjunto de involucrados. Los puntos de desarrollo sobrepasan el puntaje requerido, es 63%.



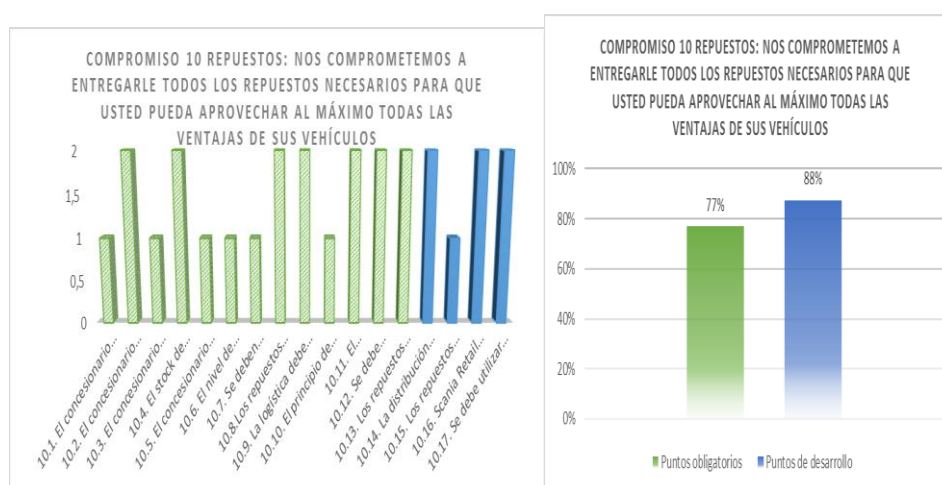
**Figura # 51: Matriz de cumplimiento - Requisitos DOS vs4 Compromiso 8**

El compromiso ocho del Dealer Operating Standards referido a confianza en los trabajos realizados en taller en la empresa tiene una evaluación de 57%, de acuerdo a la figura 51, se denota que existen los procesos sin embargo sus encargados no son responsables por las actividades a realizar, no siempre se ejecutan actividades clave que crean confianza en el cliente según lo estipulado como: entregar proformas, notificar incremento de precios en reparaciones, promocionar paquetes de servicios, entregar los repuestos usados, detallar la factura de servicio entre otros. En este caso los puntos de desarrollo que comprenden el 50% son complemento de los puntos obligatorios.



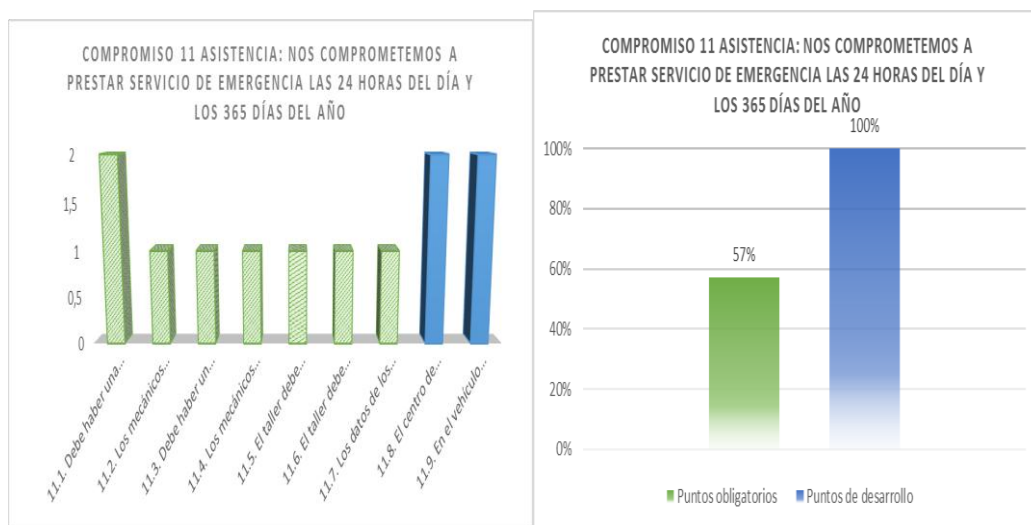
**Figura # 52: Matriz de cumplimiento - Requisitos DOS vs4 Compromiso 9**

En cuanto al compromiso de actitud y disponibilidad de la Certificación en los puntos obligatorios el concesionario apenas llega al 45%, al cual afecta la evidente falta de una planificación en taller, designación de un único contacto de servicio, check in lento, omisión de check list técnico, agenda de taller y otros. El 60% en los puntos de desarrollo es adecuado, según la figura 52.



**Figura # 53: Matriz de cumplimiento - Requisitos DOS vs4 Compromiso 10**

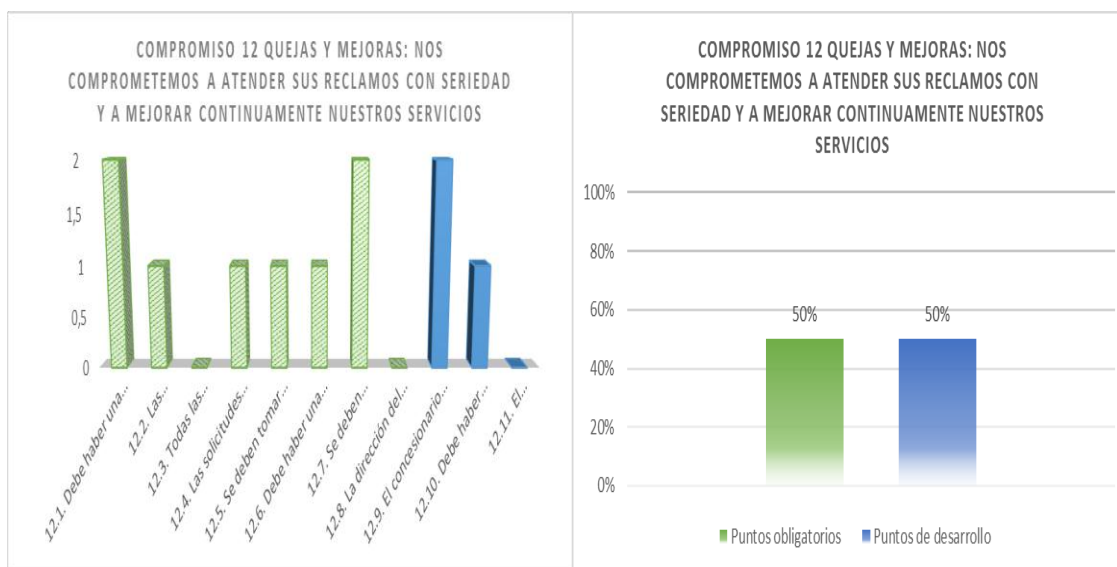
El compromiso 10 referente a repuestos, presenta un cumplimiento del 77% de los puntos de obligatorios, representado en la figura 53, la principal deficiencia presentada es el mal manejo del stock para abastecer la demanda y los procesos de almacenamiento de acuerdo a la normativa. Los puntos de desarrollo dos de ellos no aplican al mercado, y uno de ellos ha sido implementado recientemente por intervención directa de la fábrica en el concesionario, por ello el porcentaje de 88%.



**Figura # 54: Matriz de cumplimiento - Requisitos DOS vs4 Compromiso 11**

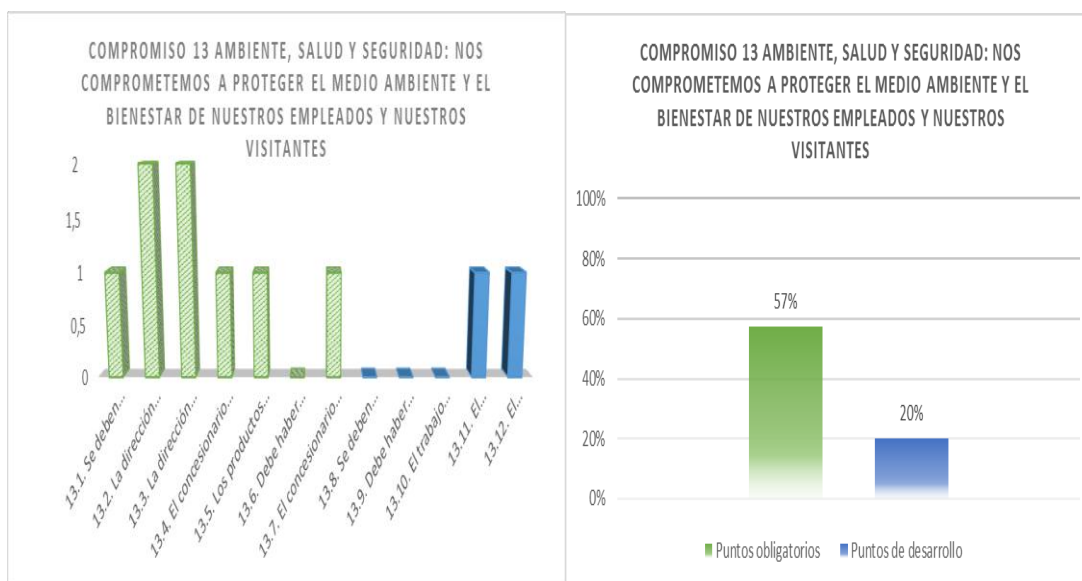
Según la figura 54, el compromiso 11 cumple en 57% sus puntos obligatorios dentro del concesionario existen fallas como atención pronta a la emergencia, recogida de repuestos, equipamiento básico del vehículo, cumplimiento de las normativas para asistencia. El 100% de los puntos de desarrollo se cumplen.





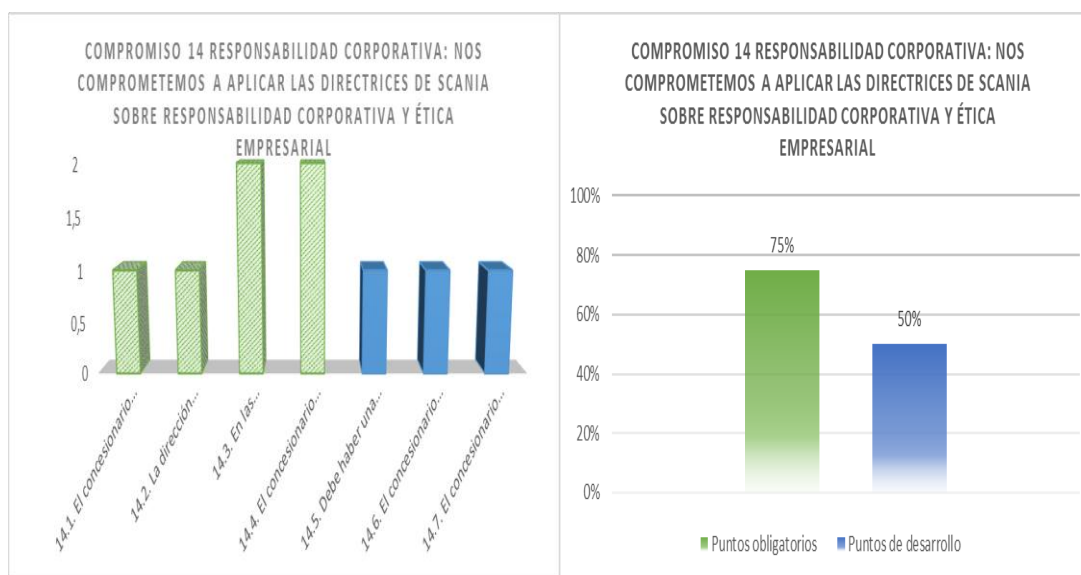
**Figura # 55: Matriz de cumplimiento - Requisitos DOS vs4 Compromiso 12**

En lo expresado en la figura 55, el compromiso 12 del DOS versión 4 la empresa alcanza un 50% de los requisitos exigidos por los estándares de la marca, denotando que el manejo que quejas es deficiente, el encargado no realiza las actividades designadas, las quejas no son atendidas ni procesadas con la prioridad deseada, existen retrabajos y medidas preventivas no son aplicadas. Los puntos de desarrollo en este caso deberían cumplirse al en su totalidad pues se refieren a satisfacción del cliente.



**Figura # 56: Matriz de cumplimiento - Requisitos DOS vs4 Compromiso 13**

El compromiso 13 de la Certificación en la empresa Camiones y Buses del Ecuador S.A, denota un cumplimiento del 57% de los puntos obligatorios de la norma de acuerdo a la figura 56. El principal error es que no se ha designado un encargado de asuntos ambientales que coordine todas las actividades inherentes al tema, como infraestructura, capacitaciones, manejo de residuos, esto afecta también a los puntos de desarrollo que se cumplen en 20% que requieren también del encargado para las auditorías a realizar, presentación al directorio, planteamiento de objetivos.



**Figura # 57: Matriz de cumplimiento - Requisitos DOS vs4 Compromiso 14**

En la figura 57 se puede observar el cumplimiento del 75% de los puntos obligatorios del compromiso 14 de responsabilidad corporativa en la empresa, para que este alcance el nivel deseado hace falta que el encargado asignado de este compromiso le dé continuidad diaria y cree mecanismos para su difusión de manera adecuada entre todos los colaboradores. Los puntos de desarrollo alcanzan el 50% según lo esperado.

Esta evaluación en la matriz de cumplimiento ha permitido detectar los procesos necesarios para que Camiones y Buses del Ecuador S.A complemente todos los requisitos del cliente y de la Certificación Dealer Operating Standards para llegar al cumplimiento del 100% de sus puntos obligatorios, además los procesos detectados permitirán complementar la planificación, organización, dirección y control en varias áreas

esenciales del concesionario. Los procesos que son necesarios para complementar las actividades de la empresa son:

- ✓ Revisión por la dirección
- ✓ Comunicación
- ✓ Control de documentos y registros
- ✓ Mejora continua
- ✓ Mercadeo
- ✓ Reclamos
- ✓ Presupuestos
- ✓ Evaluación de desempeño
- ✓ Mantenimiento infraestructura
- ✓ Seguros

## **CAPÍTULO 4. DISEÑO DE LOS PROCESOS**

Este capítulo abarca el desarrollo y diseño de los procesos, que en base al análisis de la matriz de cumplimiento de requisitos en el capítulo previo, son necesarios para satisfacer los requerimientos de todos los clientes internos y externos; así también se delinean los procesos faltantes para el cumplimiento del 100% de los requisitos obligatorios de la normativa Dealer Operating Standards versión 4.

En base a la información recopilada se propone el mapa de procesos que se considera ideal para que la empresa Camiones y Buses del Ecuador S.A. cumpla con el cliente y sus más altos requerimientos así como también para que la organización tenga una estructura organizacional en base a procesos acertada en todos los niveles.

Además se presenta el manual de cumplimiento de compromisos relacionado a la Certificación Dealer Operating Standard, que detalla el procedimiento, frecuencia de aplicación, responsables y documentos base para su aplicación para que la organización y todos los involucrados en todas las áreas alcancen en conjunto cada uno de los catorce compromisos de la certificación y la especificidad de sus exigencias.

Asimismo, se estructura el manual de procedimientos por procesos propuestos en el que se establece el propósito del proceso, alcance, responsable por el mismo, políticas del proceso, indicadores de medición, documentos y registros y el diagrama de flujo nuevo planteado. En cuanto a mejoras introducidas se plantea el análisis de cada proceso y la descripción de

las mejoras que se han podido recabar y se han visto necesarias, así también un análisis del valor agregado comparativo para determinar su evolución.

#### **4.1 Mapa de procesos ideal**

Este mapa es una representación gráfica de todos los procesos de la organización, estratégicos, de realización y de soporte, permitiendo conocer la interacción de un proceso con otro y saber a qué proceso macro pertenecen. Así también identificar cual es la cadena de valor de la empresa, es decir los procesos que dan más valor a la empresa.

Este mapa de procesos ideal es el resultado del análisis realizado anteriormente a cada proceso y los requerimientos de la Certificación Dealer Operating Standard versión 4, así como también el análisis de la matriz comparativa, que permite evaluar el proceso actual versus el proceso propuesto y determinar distintos caminos para los procesos como: eliminarlos, fusionarlos, dividirlos, mejorarlos o crearlos.

**Tabla # 25: Matriz Comparativa creación procesos**

<b>Matriz Comparativa</b>			
<b>Proceso</b>	<b>Antes</b>	<b>Después</b>	<b>Observaciones</b>
Planificación Estratégica, Operativa	X	X	Se mejora con modificaciones
Revisión por la Dirección		X	Se crea
Comunicación		X	Se crea
Medición Satisfacción al Cliente	X	X	Se divide
Reclamos		X	
Auditorías Internas	X	X	Se mejora con modificaciones
Control de documentos y registros		X	Se crea
Mejora continua		X	Se crea
Gestión de Stock e Importaciones	X	X	Se mejora con modificaciones
Almacenamiento	X	X	Se mejora con modificaciones
Distribución	X	X	Se mejora con modificaciones
Mercadeo		X	Se crea
Recepción de pedidos	X	X	Se mejora con modificaciones
Venta de vehículos	X	X	Se mejora con modificaciones
Créditos	X	X	Se mejora con modificaciones
Venta de piezas y partes	X	X	Se mejora con modificaciones
Mantenimiento preventivo y correctivo	X	X	Se mejora con modificaciones
Asistencia en carretera	X	X	Se mejora con modificaciones
Garantías	X	X	Se mejora con modificaciones
Presupuestos		X	Se crea
Gestión Contable	X	X	Se mejora con modificaciones
Cobranzas	X	X	Se mejora con modificaciones
Pagos	X	X	Se mejora con modificaciones
Gestión Tributaria	X	X	Se mejora con modificaciones
Reclutamiento y selección de personal	X	X	Se mejora con modificaciones
Capacitación de personal	X	X	Se mejora con modificaciones
Evaluación de desempeño		X	Se crea
Desvinculación	X	X	Se mejora con modificaciones
Compras	X	X	Se mejora con modificaciones
Mantenimiento infraestructura		X	Se crea



## 4.5 Mapa de procesos

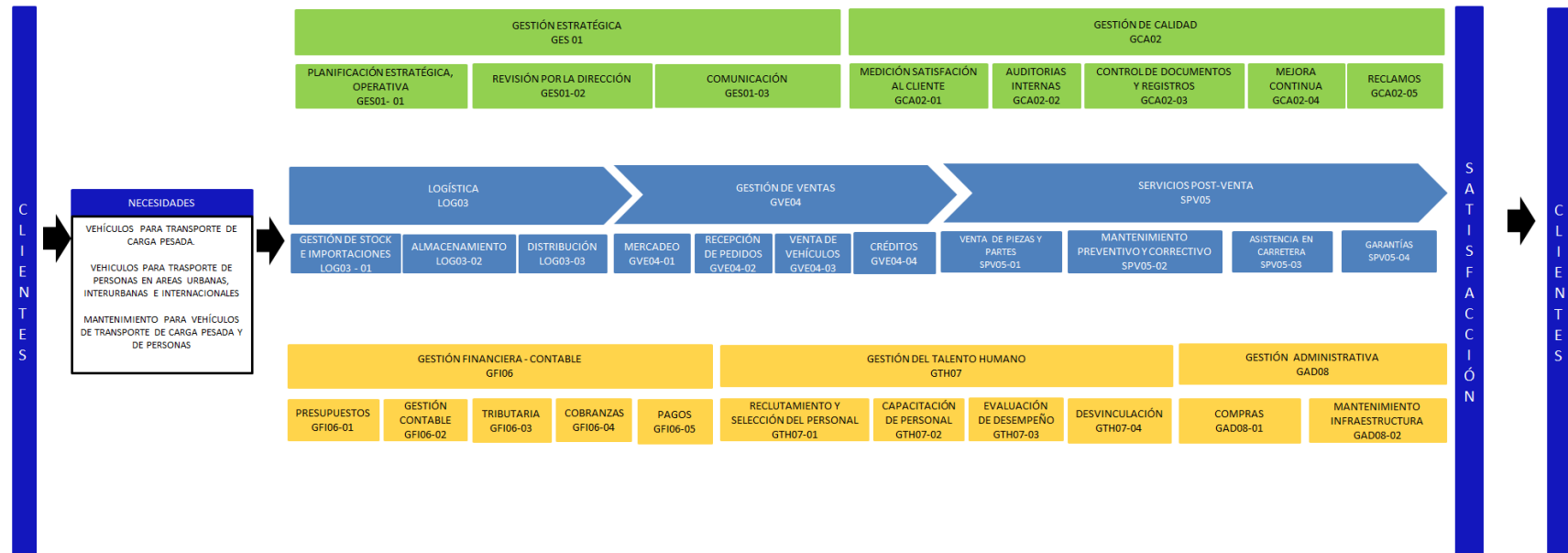


Figura # 58: Mapa de procesos Ideal

#### **4.2 Manual de cumplimiento de compromisos**

El manual de cumplimiento de compromisos es un requerimiento de desarrollo de la Certificación Dealer Operating Standard presente en todos los catorce compromisos de la misma, este manual se constituye en la base y guía teórica para el desarrollo de las actividades y tareas que conducen a la empresa dentro de su periodo de operación al mantenimiento de la certificación y desarrollo de la misma.

Cada compromiso de la Certificación Dealer Operating Standard desarrolla en sí misma compromisos obligatorios y de desarrollo que van describiendo las exigencias específicas de los clientes internos y externos así como también de la marca hacia el concesionario en base a los estándares y normativas de la casa matriz, que deben cumplirse al 100% y al 40% respectivamente.

Este manual ha sido diseñado en base a los puntos de evaluación de la Certificación Dealer Operating Standard versión 4, cada compromiso tiene distintos enfoques y puntos obligatorios y de desarrollo. En el primer compromiso que trata sobre el exterior se evalúan 14 puntos, 9 de ellos obligatorios; el segundo compromiso que habla sobre el interior de las instalaciones contiene 9 puntos obligatorios, 7 de desarrollo; el tercer compromiso relacionado a prospección evalúa 3 puntos obligatorios y 1 punto de desarrollo; el cuarto compromiso referido a ventas tiene 5 puntos de evaluación obligatorios y 2 de desarrollo; el quinto compromiso tiene 4 puntos obligatorios y 2 de desarrollo.

El sexto compromiso relacionado a taller exige 11 puntos obligatorios y 3 de desarrollo; el séptimo compromiso relacionado a gestión del talento humano evalúa 5 puntos obligatorios y 4 de desarrollo; el octavo compromiso exige el cumplimiento de 7 puntos obligatorios y 4 puntos de desarrollo; el noveno compromiso relacionado a actitud y disponibilidad requiere 11 puntos obligatorios y 5 puntos de desarrollo; el décimo compromiso que evalúa los procesos del área de repuestos exige el cumplimiento de 13 obligatorios y 4 de desarrollo.

El compromiso décimo primero referente a asistencia en carretera contiene 9 puntos de evaluación 7 de ellos obligatorios; el compromiso décimo segundo que abarca quejas y mejoras exige 8 puntos obligatorios y 3 de desarrollo; compromiso décimo tercero que cuida del ambiente, salud y seguridad exige 7 puntos obligatorios y 5 de desarrollo; y el décimo cuarto compromiso relacionado a ética empresarial exige 4 puntos obligatorios y 3 de desarrollo.

El lineamiento de este manual se basa en englobar el tema central exigido por cada punto obligatorio y de desarrollo de cada compromiso de la certificación, aplicarlo acorde a la realidad del mercado en base teórica a los estándares establecidos por Scania, asignar responsables, frecuencia de cumplimiento, y referencia documental de los estándares de franquicia provenientes de la casa matriz.

Todo el manual de cumplimiento de compromisos ha sido desarrollado según lo previamente establecido y se puede visualizar a detalle en el anexo # 2.

#### **4.3 Manual de procedimientos**

Este manual detalla cada uno de los nuevos procesos propuestos detectados después del análisis de valor agregado y de evaluada la matriz de cumplimiento de requisitos, permitiendo definir de manera ordenada cada nuevo proceso y con el manejo de la metodología acorde para su correcto funcionamiento.

Según lo evidenciado en el anexo # 3, el manual de procedimientos contempla por cada nuevo proceso propuesto: la definición de un propósito que define el qué requiere el proceso y cómo lo va a conseguir; alcance que es el campo de aplicación dentro o fuera de la organización del proceso; responsable del proceso que será la persona dentro de la organización que velará por el cumplimiento a cabalidad de lo propuesto; definiciones en donde se contemplan nuevos términos que se aplican dentro del mismo y se los esclarece.

Así también establece políticas que son normativas que permitirán el fiel cumplimiento de los procesos; indicadores que permiten mediante fórmulas evaluar durante cierto periodo algún factor o problema esencial del proceso; documentos y registros aquí se listan los relacionados al proceso, su formato, tiempo de retención y disposición; finalmente diagrama de flujo en el que se presenta el proceso según las normas de diagramación.

Todos los manuales de procedimientos de los nuevos procesos propuestos se pueden contemplar en el anexo # 3 a detalle.

#### **4.4 Mejoras introducidas en los procesos**

##### **Proceso: Planificación estratégica, operativa**

###### **A. Descripción de las mejoras**

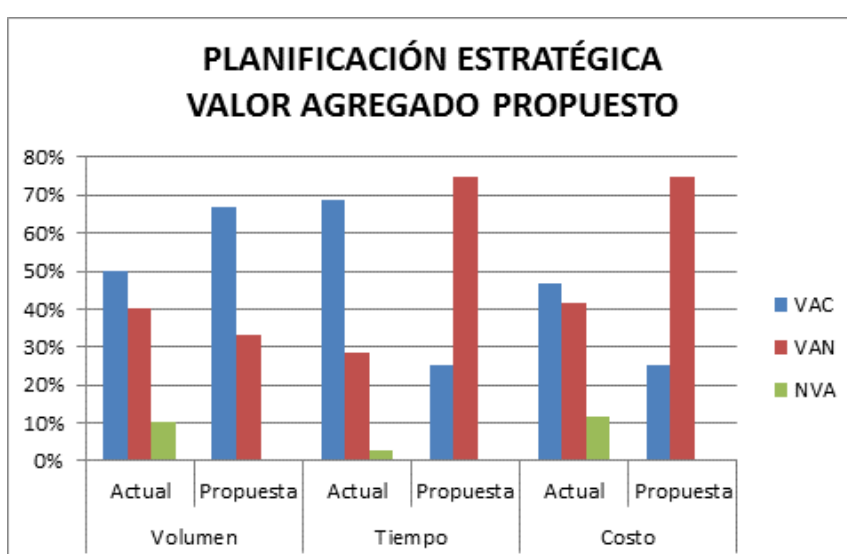
Este proceso propone no sólo analizar las metas de ventas anuales en las distintas áreas y las estrategias para alcanzarlas como se venía realizando en el proceso actual, también se establece realizar un diagnóstico real del entorno que envuelve a la empresa mediante el análisis de la misión, visión y los objetivos planteados en el periodo previo y reconsiderar sus parámetros de acuerdo a los nuevos lineamientos de la empresa y la realidad del mercado.

Además se establecen estrategias que permitan alcanzar los objetivos planteados en base al análisis de las ventajas y desventajas de las alternativas disponibles; y se soporta también en la generación de políticas que permiten normar y orientar los campos de acción. El Gerente General encargado de este proceso para involucrar a todo el personal en el fiel cumplimiento de lo establecido crea un programa de actividades designando responsables y fechas; así también se encarga de su ejecución, control y supervisión.

## B. Análisis de valor agregado comparativo

**Tabla # 26: Resumen en valores – Planificación estratégica- Operativa**

	Volumen		Tiempo		Costo	
	Actual	Propuesta	Actual	Propuesta	Actual	Propuesta
<b>VAC</b>	5 act	6 act	1,5 hrs	0,6 hrs	\$ 3,47	\$ 8,78
<b>VAN</b>	4 act	3 act	0,6 hrs	1,9 hrs	\$ 3,07	\$ 25,85
<b>NVA</b>	1 act	0 act	0,1 hrs	0,0 hrs	\$ 0,87	\$ -
<b>Total</b>	10 act	9 act	2,2 hrs	2,5 act	\$ 7,41	\$ 34,63



**Figura # 59:VA–Proceso: Planificación estratégica - Operativa**

En este proceso las actividades con valor agregado al cliente notablemente incrementan pues varias de estas son de beneficio para las distintas áreas para su desarrollo en metas individuales y por grupos y de la forma en que se propone el proceso se permite abarcar de mejor manera la atención a los objetivos de todas las áreas con un análisis más profundo; así también es evidente la disminución de las actividades que agregan valor al negocio pero se constituyen en las que consumen más tiempo y costo. En el proceso propuesto se han eliminado las actividades que no suman al proceso.

**Proceso: Revisión por la dirección****A. Descripción de las mejoras**

Este proceso propone involucrar a la parte directiva de la empresa y que la misma evalúe la gestión de calidad de todo lo relacionado a los resultados de actividades esenciales que merecen seguimiento, análisis de su conveniencia y eficacia; por tanto siete elementos principales son sujeto de dicha evaluación: los resultados de las auditorías realizadas durante el año dentro del concesionario, retroalimentación del cliente, desempeño de procesos, conformidad del producto, estado de acciones preventivas y correctivas, estado de las acciones tomadas por seguimientos de revisiones previas, cambios en general realizados que puedan afectar al sistema de calidad, y acciones de mejora sugeridas.

Como resultado de la revisión de toda la información previa generada, la parte directiva toma decisiones para la mejora de los procesos y del sistema de calidad, así también en base a los requerimientos del cliente toma acciones de mejora para el servicio y producto ofrecido y planifica y gestiona los recursos necesarios para estas mejoras necesarias.

**B. Análisis de valor agregado comparativo**

No existen datos previos para poder comparar pues es un proceso nuevo propuesto necesario para complementar los procesos estratégicos dentro del concesionario.

**Proceso: Comunicación****A. Descripción de las mejoras**

Este proceso plantea manejar de manera adecuada todo tipo de información que se genere dentro y fuera de la organización para crear canales efectivos entre emisor y receptor de las distintas áreas.

La planificación de este proceso está a cargo del Gerente General y la ejecución de las actividades diarias a cargo del Asistente de Gerencia, en base a un plan de comunicación anual estructurado en las necesidades y deficiencias de comunicación de todas las áreas relacionadas. Dependiendo de la necesidad, se recopila la información que se requiere divulgar sean planes, proyectos, políticas o normas nuevas, avance de indicadores y varios; el encargado define la información a transmitir y realiza la reproducción del contenido.

Si se aprueba el contenido, remiten al cliente interno o externo, divulga la información y el encargado del proceso realiza el seguimiento de la difusión externa para conocer el acercamiento al público objetivo y difusión interna para conocer la actualización continua de la información. Junto a ello recopila las publicaciones realizadas y realiza un informe final para los interesados y su control.

**B. Análisis de valor agregado comparativo**

No presenta datos comparativos pues este proceso es nuevo y es parte de una propuesta.



## Proceso: Medición de satisfacción al cliente

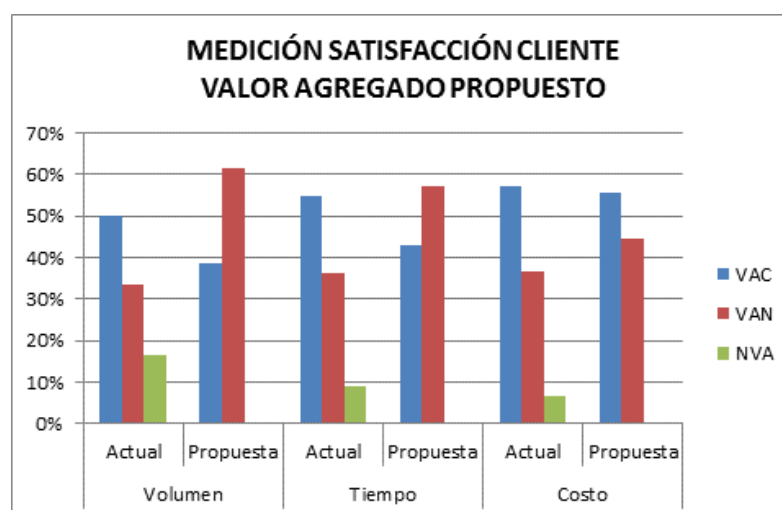
### A. Descripción de las mejoras

En este proceso se ha combinado el evaluar la satisfacción del cliente y los reclamos que estos puedan generar en las atenciones que se generen en cualquier área del concesionario sea el área administrativa, de ventas o de servicios. En base al análisis de la información proporcionada por el cliente se determina procesos responsables y se plantea un plan de mejora, además los directores responsables por velar el cumplimiento de las acciones correctivas son los gerentes departamentales, se plantea también un seguimiento continuo de la mejora.

### B. Análisis de valor agregado comparativo

**Tabla # 27: Resumen en valores – Medición Satisfacción Clientes**

	Volumen		Tiempo		Costo	
	Actual	Propuesta	Actual	Propuesta	Actual	Propuesta
<b>VAC</b>	3 act	5 act	10,5 hrs	16,4 hrs	\$ 56,53	\$ 134,21
<b>VAN</b>	2 act	8 act	6,9 hrs	21,8 hrs	\$ 36,25	\$ 106,88
<b>NVA</b>	1 act	0 act	1,7 hrs	0,0 hrs	\$ 6,44	\$ -
<b>Total</b>	6 act	13 act	19,2 hrs	38,2 act	\$ 99,22	\$ 241,09



**Figura # 60: VA–Proceso: Medición Satisfacción Cliente**

Según la figura 60, el proceso de medición de satisfacción del cliente en valor agregado al cliente incrementa pues las actividades de satisfacción también sirven para medir la satisfacción de clientes internos y externos lo que implica mayor inversión en costo pues existen diversas actividades y diversos actores, así también incrementan las actividades que agregan valor al negocio de manera significativa pues en el proceso actual no se consideraban actividades vitales para diversificar y abarcar todo los segmentos para evaluar la medición de satisfacción del cliente, resultando también en la eliminación total de las actividades que no agregan valor.

### **Proceso: Auditorías internas**

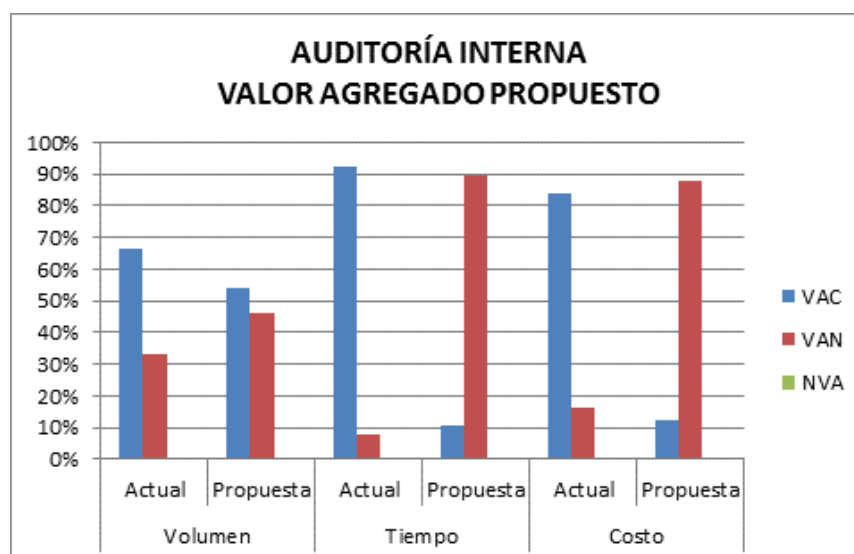
#### **A. Descripción de las mejoras**

Existen más actores especializados por áreas para realizar las auditorias, se las realiza en base a un plan de auditoria y grupos designados responsables, se realiza la auditoria de acuerdo a la planificación, se determinan evidencias, se realiza un informe por proceso auditado y se determina acciones de mejora y responsables por su cumplimiento.

#### **B. Análisis de valor agregado comparativo**

**Tabla # 27: Resumen en valores – Auditoria Interna**

	Volumen		Tiempo		Costo	
	Actual	Propuesta	Actual	Propuesta	Actual	Propuesta
<b>VAC</b>	6 act	7 act	16,9 hrs	11,0 hrs	\$ 101,54	\$ 101,29
<b>VAN</b>	3 act	6 act	1,4 hrs	91,2 hrs	\$ 19,68	\$ 716,02
<b>NVA</b>	0 act	0 act	0,0 hrs	0,0 hrs	\$ -	\$ -
<b>Total</b>	9 act	13 act	18,3 hrs	102,2 act	\$ 121,22	\$ 817,32



**Figura # 61:VA-Proceso: Auditoria Interna**

En este proceso no existen actividades que no agreguen valor, de las actividades que agregan valor al cliente en la propuesta en volumen se han equiparado, en tiempo y costo se han disminuido notablemente. Las actividades que agregan valor al negocio en tiempo suben al 89% y en costo suben al 88%.

### **Proceso: Control de documentos y registros**

#### **A. Descripción de las mejoras**

Se crea este nuevo proceso pues no se tenía ningún tipo de control sobre toda la documentación y registros manejados y conocimiento sobre su destino final y su actualización. Este proceso está a cargo del Coordinador de Calidad de la empresa quien controla todas las actividades relacionadas a este proceso.

Este proceso inicia con el diagnóstico de toda la información que manejan los procesos que requieren ser creados, actualización, control documental o registros; se

revisan principalmente la documentación como: política de calidad, manual de gestión de calidad, procedimientos, instrucciones técnicas, formatos o registros. Si se determina necesario la creación o modificación o modificación de alguno de estos documentos o registros, se crea una solicitud y se remite al encargado del proceso relacionado para su creación o modificación, el encargado del proceso elabora el documento y remite al Coordinador de Calidad para su codificación, así también se remite al responsable del proceso para su revisión y el mismo es remitido a Gerencia General para su aprobación.

A su vez el Coordinador de Calidad crea la matriz de control de cambios en donde registra cualquier creación, eliminación, modificación documental o registro, una vez registrado el documento lo difunde internamente como copias no controladas y el original se mantendrá en el archivo. Si existen documentos antiguos y se requieren modificaciones los cambios se registrarán en la carátula de dicho documento.

Al controlar documentos o registros de fuente externa estos están a sujetos a revisión diaria, competen a normas, leyes, políticas inherentes a los procesos que se ejecutan en la empresa y son de interés para los mismos, si existe nueva información se difunde la misma y los encargados de procesos determinan si la información es relevante para incluirla dentro de los procesos.

**B. Análisis de valor agregado comparativo**

Este es un proceso nuevo propuesto por tanto no registra datos anteriores que permitan comparar su valor agregado.

**Proceso: Mejora continúa****A. Descripción de las mejoras**

Este proceso permite identificar, ejecutar y evaluar a todas las actividades de la empresa que generen producto o servicio no conforme o no conformidades de una auditoria y afecten a la calidad de lo ofertado, en este proceso intervienen el Coordinador de Calidad y los responsables por cada proceso.

Este proceso inicia con el análisis de las actividades ejecutadas de todos los procesos liderado por el Coordinador de Calidad en base de la información remitida por los encargados de los procesos relacionados, el mismo revisa el cumplimiento de los indicadores operacionales y de gestión, si estos no se están cumpliendo registra la oportunidad de mejora y realiza análisis de mejora mediante mecanismos como análisis de Pareto por proceso, busca y evalúa las causas del problema, selecciona la mejora alternativa, y planifica las acciones a tomar.

El Coordinador de Calidad aplica el plan estructurado de mejora, evalúa la ejecución del plan, si este plan permitió mejorar el proceso se estandariza la solución implementada y aplica a los procesos.

**B. Análisis de valor agregado comparativo**

No se registran datos comparativos pues este proceso es parte de una propuesta nueva.

**Proceso: Reclamos****A. Descripción de las mejoras**

Este proceso fue creado pues antes estaba contemplado dentro de medición de satisfacción al cliente, lo cual no permitía separar ciertas actividades propias de este proceso y dejaban sin atender algunos puntos.

Este proceso lo coordina el encargado de atención al cliente, permite conocer de manera directa las quejas en las distintas áreas que se ocasionen de los clientes. De inicio se analiza el histórico de reclamos por áreas para planificar las estrategias a utilizar y los recursos a destinar con el objetivo de disminuir incidencias de reclamos, si el presupuesto para la gestión del proceso es aprobado se continúa con las actividades planificadas o se reconsidera el mismo.

Dentro de las actividades diarias del encargado de atención al cliente, genera el formulario de reclamos que debe abarcar lo necesario para recopilar la mayor cantidad de información de la necesidad insatisfecha del cliente y poder atenderla de mejor manera aplicado para todas las áreas del concesionario, siempre este colaborador se presentará como la persona única de contacto y quien solucionará

todo tipo de queja o reclamo, se procesa, tabula y analiza los resultados obtenidos, y determina el departamento responsable generador del reclamo.

El encargado de atención al cliente direcciona el reclamo al responsable del departamento o proceso, el Gerente de dicha área establece soluciones y un plan de mejora, se da seguimiento a la solución, y se comprueba su efectividad si el problema ha sido resuelto.

### **B. Análisis de valor agregado comparativo**

No es viable comparar con datos anteriores pues este es un proceso nuevo, efecto de una propuesta.

## **De realización**

### **Proceso: Gestión de stock e importaciones**

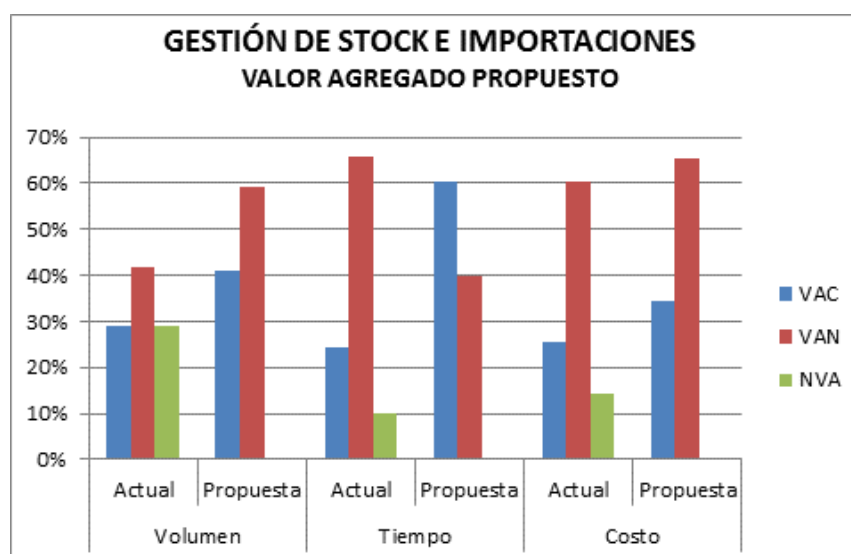
#### **A. Descripción de las mejoras**

Se sugiere asignar un presupuesto mensual para importaciones con el cual se puede jugar para la distribución de los valores semanales, además se introduce la figura de un gestor de stock que es la única persona que analiza el stock básico necesario de las tres bodegas en base a la demanda, flota rodante, back order, curva ABC y otros factores importantes. El gestor debe ser fiel conocedor de la marca, es el único que decide que piezas importar en base al presupuesto, mientras el encargado de importaciones simplemente se dedica a gestionar la logística de importación y errores que puedan existir en esta.

## B. Análisis de valor agregado comparativo

**Tabla # 28: Resumen en valores – Gestión de Stock e Importaciones**

	Volumen		Tiempo		Costo	
	Actual	Propuesta	Actual	Propuesta	Actual	Propuesta
<b>VAC</b>	7 act	9 act	36,8 hrs	44,1 hrs	\$ 134,86	\$ 54,97
<b>VAN</b>	10 act	13 act	99,1 hrs	29,1 hrs	\$ 321,43	\$ 104,21
<b>NVA</b>	7 act	0 act	14,9 hrs	0,0 hrs	\$ 75,31	\$ -
<b>Total</b>	24 act	22 act	150,8 hrs	73,1 act	\$ 531,60	\$ 159,19



**Figura # 62: VA–Proceso: Gestión de Stock e importaciones**

En la propuesta se eliminan completamente las actividades que no agregan valor; las actividades que agregan valor al cliente disminuyen en volumen y tiempo menos en costo; y las actividades que agregan valor al negocio incrementan notablemente en 95% en volumen pues se han incrementado actividades y nuevos actores.



## Proceso: Almacenamiento

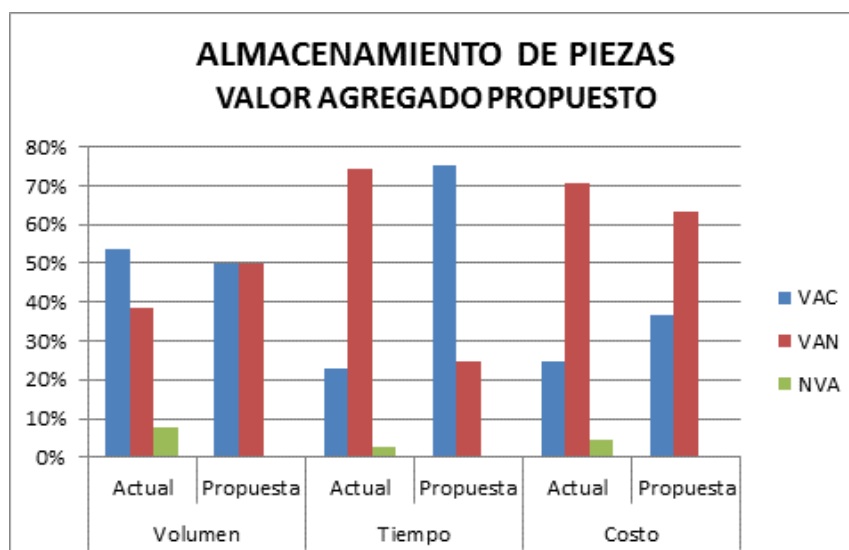
### A. Descripción de las mejoras

En este proceso se ha incrementado controles desde la recepción de la mercadería desde el proveedor, revisión detenida de piezas frágiles y almacenamiento de acuerdo a la normativa según rotación de las piezas para menor tiempo de desplazo así también en base al método PEPS, también se equipara las actividades de almacenamiento con todos los involucrados de bodega.

### B. Análisis de valor agregado comparativo

**Tabla # 29: Resumen en valores – Almacenamiento de piezas**

	Volumen		Tiempo		Costo	
	Actual	Propuesta	Actual	Propuesta	Actual	Propuesta
<b>VAC</b>	7 act	9 act	22,7 hrs	57,8 hrs	\$ 68,14	\$ 27,74
<b>VAN</b>	5 act	9 act	73,8 hrs	19,1 hrs	\$ 193,95	\$ 48,19
<b>NVA</b>	1 act	0 act	2,8 hrs	0,0 hrs	\$ 13,00	\$ -
<b>Total</b>	13 act	18 act	99,3 hrs	77,0 hrs	\$ 275,10	\$ 75,94



**Figura # 63:VA–Proceso: Almacenamiento de piezas**

En el proceso de almacenamiento de piezas se elimina totalmente las actividades que no agregan valor, se distribuyen equitativamente las actividades que agregan valor al cliente y las que agregan valor al negocio lo que permite reducir costos y tiempo de gran manera, menos de la mitad invertida inicialmente se invertiría con esta propuesta, con una mejor distribución de actividades.

### **Proceso: Distribución**

#### **A. Descripción de las mejora**

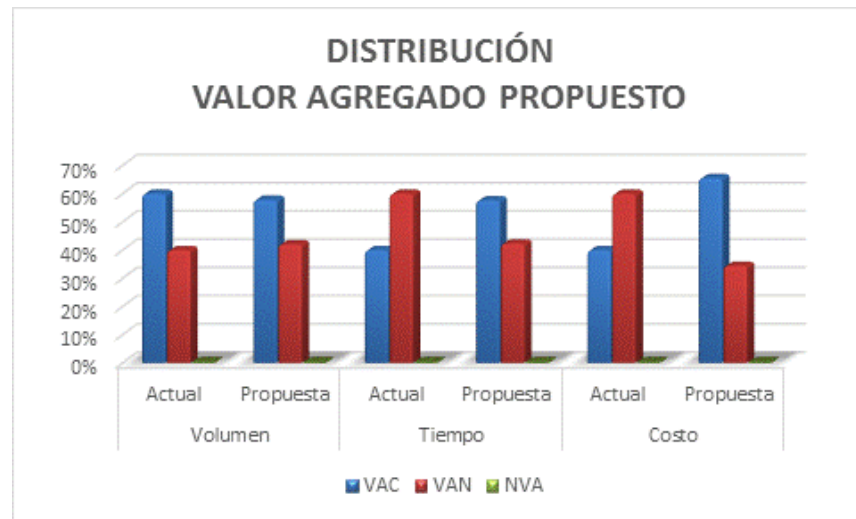
Se introduce diagnóstico y planificación de las rutas y tiempos de distribución utilizados y los que se van a implementar para satisfacer de mejor manera a clientes internos y externos.

Se incluye la distribución de piezas y partes automatizada entre sucursales y también para el taller para tener mejor control del stock, todo movimiento de piezas y partes es registrado primero en el sistema sea salidas, entradas, devoluciones, también se establecen horarios de entrega y solicitud entre las mismas.

#### **B. Análisis de valor agregado comparativo**

**Tabla # 30: Resumen en valores – Distribución**

	Volumen		Tiempo		Costo	
	Actual	Propuesta	Actual	Propuesta	Actual	Propuesta
<b>VAC</b>	3 act	11 act	28,9 hrs	49,4 hrs	\$ 73,92	\$ 187,57
<b>VAN</b>	2 act	8 act	43,3 hrs	36,3 hrs	\$ 110,88	\$ 98,57
<b>NVA</b>	0 act	0 act	0,0 hrs	0,0 hrs	\$ -	\$ -
<b>Total</b>	5 act	19 act	72,2 hrs	85,7 act	\$ 184,80	\$ 286,14



**Figura # 64:VA–Proceso: Distribución**

En este proceso no existe actividades que no agreguen valor; todas las actividades que agregan valor al negocio se han reducido notablemente tanto en volumen, costo y tiempo; las actividades que agregan valor al cliente han incrementado en tiempo y costo en 71% y 76% respectivamente.

## **Mercadeo**

### **A. Descripción de las mejoras**

Se incluye el proceso de mercadeo pues de acuerdo a los objetivos planteados se ve necesario impulsar el producto y servicio ofertado de una forma distinta y no de la manera convencional como se venía manejando. Por tanto se sugiere implantar el proceso y asignar un encargado de marketing que cuide de las estrategias comerciales para el proceso de gestión de ventas y servicios post ventas y potenciarlos.

Este proceso radica en conocer las necesidades de expansión de estos procesos y en base a esto plantear objetivos anuales, de los cuales se van a derivar cuatro importantes estrategias: cartera, posición y segmentación, fidelización y precio, plaza, promoción y producto, en función al presupuesto asignado se distribuyen los recursos necesarios para poner en marchas las estrategias y se crea un cronograma de actividades con responsables de soporte por proceso.

En la ejecución de estrategias dirigidas para gestión de ventas y servicios post venta, el encargado de marketing delinea su trabajo en las normativas establecidas por la marca así conservar la imagen corporativa en todo nivel, el Gerente General realiza controles bimensuales de la ejecución del plan y se realizan correcciones si fuere necesario.

#### **B. Análisis de valor agregado comparativo**

Este proceso forma parte de una propuesta nueva, por tanto no posee datos históricos con los cuales se pueda comparar.

### **Recepción de pedidos**

#### **C. Descripción de las mejoras**

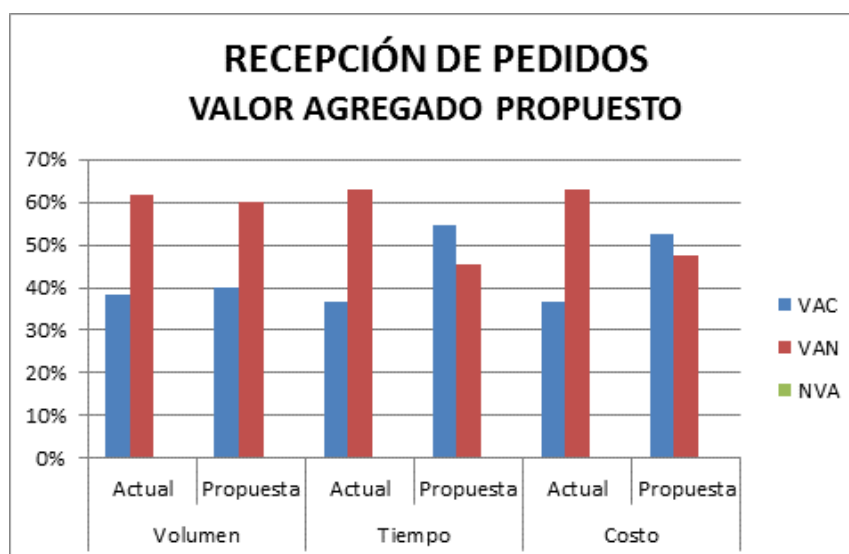
Inicia el proceso con planificación de ventas abarcando todos los segmentos de los productos que se ofertan y los tipos de clientes que se pretenden abarcar, los vendedores tienen plan de visitas estructurados e individuales según la planificación inicial para alcanzar a todos los segmentos en el mercado, en estas mejoras

introducidas la base CRM del proceso de ventas se constituye en una herramienta muy importante pues es la base para organizar la agenda de vendedores y tener la información del interés de compra y novedades actualizadas. En el proceso anterior se evidenciaba un informe de ventas perdidas, ahora en esta propuesta se constituye una base de información y análisis.

#### D. Análisis de valor agregado comparativo

**Tabla # 31: Resumen en valores – Recepción de pedidos**

	Volumen		Tiempo		Costo	
	Actual	Propuesta	Actual	Propuesta	Actual	Propuesta
<b>VAC</b>	5 act	6 act	67,4 hrs	107,7 hrs	\$ 366,86	\$ 586,60
<b>VAN</b>	8 act	9 act	115,4 hrs	90,0 hrs	\$ 628,06	\$ 528,42
<b>NVA</b>	0 act	0 act	0,0 hrs	0,0 hrs	\$ -	\$ -
<b>Total</b>	13 act	15 act	182,8 hrs	197,8 act	\$ 994,93	\$ 1.115,02



**Figura # 65: V.A–Proceso: Recepción de pedidos**

En este proceso no existen actividades que no agregan valor, se incrementan en un 2 % las actividades que agregan valor al cliente y su valor también incrementa pues es vital centrar más esfuerzos en el cliente en el proceso de ventas, las actividades que

agregan valor al negocio incrementan en volumen sin embargo su costo disminuye notablemente pues son más efectivas las respuestas del personal.

## **Proceso: Venta de vehículos**

### **A. Descripción de las mejoras**

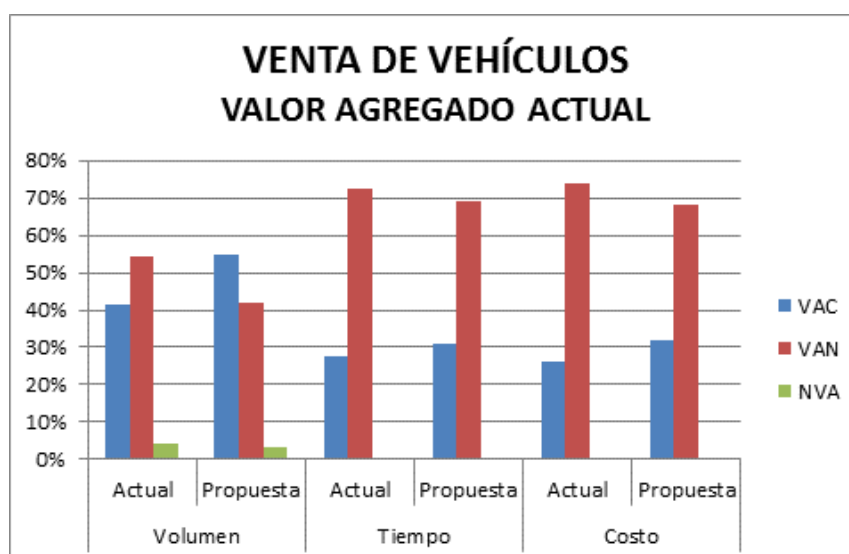
Este proceso en la base original presentó varias deficiencias, por tanto se plantea compaginar la programación de pedidos de vehículos con la planificación anual realizada en el Business Plan de la empresa, tomando en cuenta la demanda y los nuevos segmentos que se pueden atender; también para abarcar de manera concreta dichas metas se establecen objetivos de ventas para cada vendedor que se deberán cumplir trimestralmente y requerirán estrategias comerciales efectivas, también se conectan procesos como emitir de inicio una proforma de acuerdo a la especificación del cliente según lo solicitado en el proceso de recepción de pedido, la simulación del vehículo obtenida en el sistema antes de emitir la orden de producción se aprueba en conjunto con el cliente y Gerente de Área.

Al momento de la elaboración del contrato intervienen también el área técnica para servicios adicionales y de garantía y la parte financiera para garantías necesarias; todos los anticipos referentes al vehículo adquirido ingresan por tesorería y tienen respaldo documental. También se ha adicionado extender la notificación de arribo del vehículo al área técnica y bodega para preparar el chequeo de pre entrega, así como también curso de inducción para los choferes; y seguimiento post – venta.

## B. Análisis de valor agregado comparativo

**Tabla # 32: Resumen en valores – Venta de vehículos**

	Volumen		Tiempo		Costo	
	Actual	Propuesta	Actual	Propuesta	Actual	Propuesta
<b>VAC</b>	10 act	17 act	24,0 hrs	23,9 hrs	\$ 111,98	\$ 125,77
<b>VAN</b>	13 act	13 act	62,8 hrs	54,0 hrs	\$ 317,57	\$ 266,45
<b>NVA</b>	1 act	1 act	0,0 hrs	0,0 hrs	\$ -	\$ -
<b>Total</b>	24 act	31 act	86,8 hrs	77,9 act	\$ 429,55	\$ 392,22



**Figura # 66:VA-Proceso: Venta de vehículos**

A pesar de que se han incrementado actividades en el proceso, en las actividades que agregan valor al cliente se han incrementado en 13%, siendo así que el costo ha incrementado pues dos actividades importantes de planificación que interesan a clientes internos y externos se agregaron, y se constituyen en la base para reorganizar el proceso y que alcance los objetivos que tiene previstos. Las actividades que agregan valor al negocio se mantienen en volumen y de igual manera han disminuido en volumen y costo.

## Proceso: Créditos

### A. Descripción de las mejoras

Esta propuesta incluye un análisis inicial del panorama financiero de la empresa en global (créditos, inversiones), ejecutado por el Asesor Financiero que permitirá evaluar los requerimientos reales de las distintas áreas en relación a créditos, para poder poner mayor énfasis y destinar más recursos financieros y humanos, y también poder trabajar bajo un esquema de planificación y sostenibilidad para la empresa.

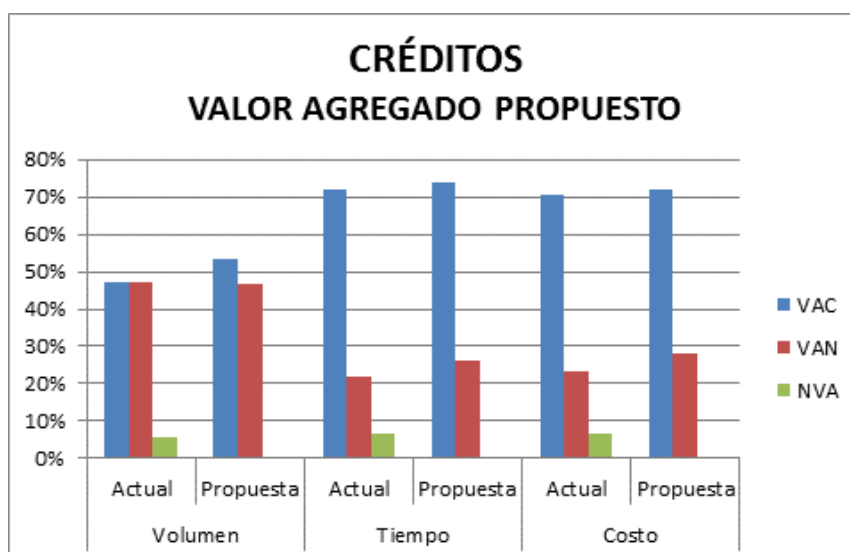
Mejora los nexos de comunicación y decisiones tomadas en relación a créditos relacionadas a otras áreas, evitando omisiones por la falta de la misma.

### B. Análisis de valor agregado comparativo

**Tabla # 33: Resumen en valores – Créditos**

	Volumen		Tiempo		Costo	
	Actual	Propuesta	Actual	Propuesta	Actual	Propuesta
<b>VAC</b>	8 act	8 act	34,1 hrs	35,7 hrs	\$ 158,03	\$ 169,74
<b>VAN</b>	8 act	7 act	10,3 hrs	12,5 hrs	\$ 52,11	\$ 65,97
<b>NVA</b>	1 act	0 act	3,1 hrs	0,0 hrs	\$ 14,42	\$ -
<b>Total</b>	17 act	15 act	47,5 hrs	48,3 act	\$ 224,56	\$ 235,70





**Figura # 67:VA-Proceso: Créditos**

Se ha incrementado una actividad que agrega valor al cliente de gran importancia que se constituye en la base de planificación del proceso, la inversión en costo no es elevada. La correcta distribución de actividades, y su foco en actividades acorde al proceso es considerable; el costo no se ve afectado. Existe una actividad que no agrega valor al proceso que ha sido eliminada.

### **Proceso: Venta de piezas y partes**

#### **A. Descripción de las mejoras**

Este proceso trabaja de la mano con el proceso de gestión de stock e importaciones y realiza una planificación de compras a bodega según la demanda denotada en los últimos dos años, convirtiéndose en un cliente más para bodega, esto le permite ofertar con seguridad piezas y partes a los clientes externos.

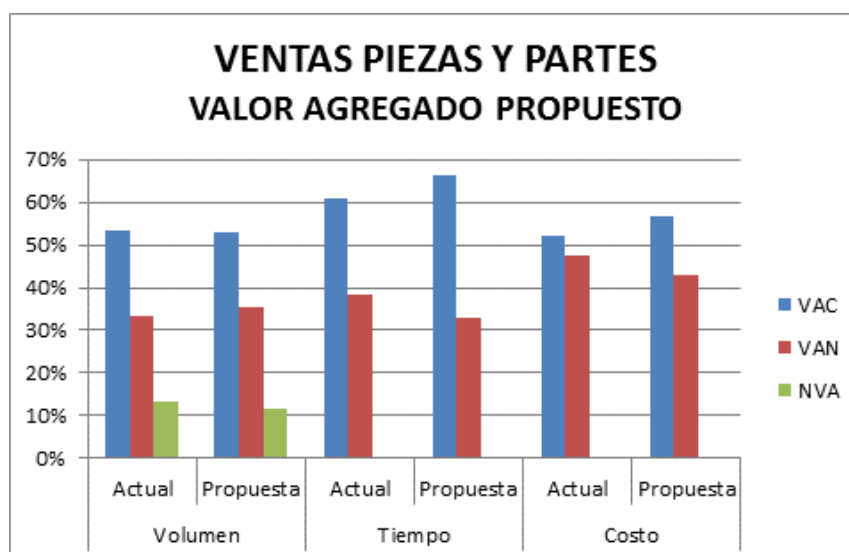
Se prevé y analiza el histórico de ventas de años anteriores, y se considera la demanda y en base a los objetivos de crecimiento de la empresa, se establecen estrategias de venta de piezas y partes, para ello interviene el Gerente de Ventas; además se asigna metas de ventas a cada vendedor de repuestos en función a dichos objetivos y adicional bonos de cumplimiento para impulsar las ventas.

Se ha incrementado una venta guiada entre vendedor y cliente, para que pueda interactuar de mejor manera y así se pueda conocer de cerca las necesidades del cliente guiados del sistema de Scania y con mayor especificación del vehículo.

#### **B. Análisis de valor agregado comparativo**

**Tabla # 34: Resumen en valores – Venta de piezas y partes**

	Volumen		Tiempo		Costo	
	Actual	Propuesta	Actual	Propuesta	Actual	Propuesta
<b>VAC</b>	8 act	9 act	46,1 hrs	50,4 hrs	\$ 137,96	\$ 151,26
<b>VAN</b>	5 act	6 act	29,1 hrs	25,1 hrs	\$ 125,13	\$ 114,83
<b>NVA</b>	2 act	2 act	0,4 hrs	0,4 hrs	\$ 1,26	\$ 1,26
<b>Total</b>	15 act	17 act	75,6 hrs	75,9 act	\$ 264,36	\$ 267,35



**Figura # 68:VA–Proceso: Venta de piezas y partes**

Se mantienen las dos actividades que no agregan valor, sin embargo las actividades que agregan valor al cliente han incrementado en volumen y costo siendo un valor poco significativo por la actividad de planificación agregada; se incrementó así también una actividad que agrega valor al negocio por ende el costo en global de todas las actividades incrementó.

### **Proceso: Mantenimiento preventivo y correctivo**

#### **A. Descripción de las mejoras**

Se introduce en este proceso planificación en función del análisis de datos recabados de años anteriores, demanda del mercado en relación a los servicios y la satisfacción que tienen con estos los clientes, a partir de ello se sincroniza las actividades de este proceso con los objetivos planteados por planificación estratégica, estableciendo estrategias comerciales. Así como se establece objetivos de venta mensual de toda la oferta de servicios para todo el equipo de servicios que

plantea generar trabajo en equipo y convertir a cada técnico en vendedor de servicios, todo esto a cargo de un Gerente de Servicios.

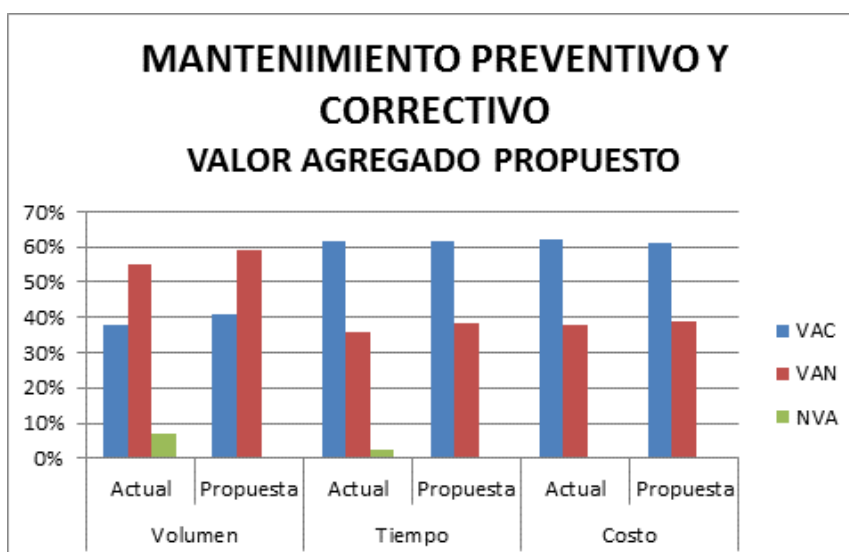
Se agrega seguimiento técnico dedicado para cada vehículo de la flota activa para recordar y recomendar los mantenimientos según el manual de servicio de Scania, se agendan las visitas al taller para poder prever la disposición de técnicos y piezas y partes, así también se aplican normas de cuidado del vehículo. Cuando se ingresa el vehículo al taller y se genera la orden de trabajo, el asesor de servicios verifica siempre si el vehículo está sujeto a una campaña técnica o de seguridad así asegurar su cumplimiento.

Realizado el diagnóstico preliminar técnico se genera una proforma de las reparaciones que se sugieren por el área técnica para el vehículo para que la apruebe le cliente y proceder con las reparaciones debidas, asimismo se procede cuando existen averías ocultas durante la reparación. Al término de la reparación se entregan los repuestos utilizados en la reparación mediante un documento formal.

## **B. Análisis de valor agregado comparativa**

**Tabla # 35: Resumen en valores – Mantenimiento preventivo y correctivo**

	Volumen		Tiempo		Costo	
	Actual	Propuesta	Actual	Propuesta	Actual	Propuesta
<b>VAC</b>	11 act	18 act	119,0 hrs	146,9 hrs	\$ 603,21	\$ 764,35
<b>VAN</b>	16 act	26 act	69,8 hrs	90,7 hrs	\$ 368,58	\$ 483,33
<b>NVA</b>	2 act	0 act	4,8 hrs	0,0 hrs	\$ -	\$ -
<b>Total</b>	29 act	44 act	193,7 hrs	237,6 act	\$ 971,79	\$ 1.247,68



**Figura # 69:VA–Proceso: Mantenimiento preventivo y correctivo**

Ciertamente se ha dado un giro total al proceso por tanto se han incrementado siete actividades que agregan valor al cliente y que impactan en su fidelidad y confianza, más no en el costo de la empresa. También se incluyó actividades que agregan al negocio relacionadas a planificación y control sin embargo su impacto en costo y tiempo no es alto.

Es positiva la eliminación de las actividades que no agregan valor a la empresa.

### **Proceso: Asistencia en Carretera**

#### **A. Descripción de las mejoras**

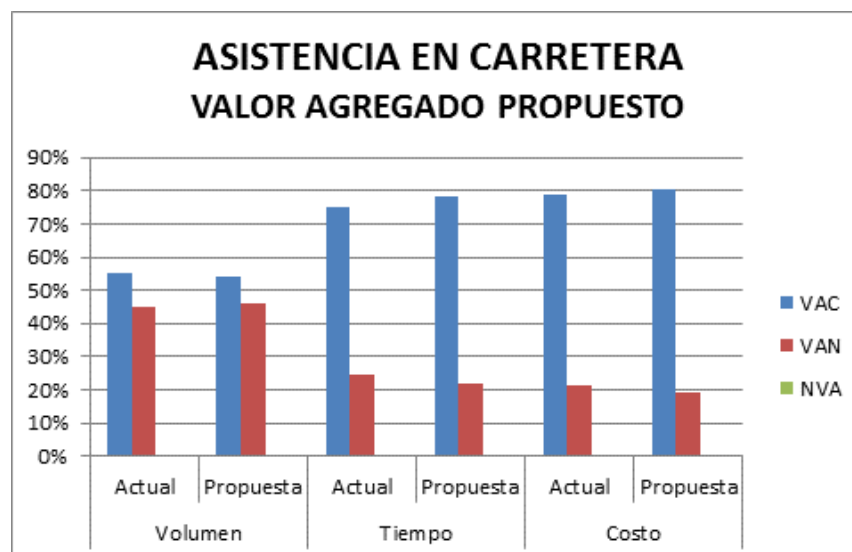
Este proceso está dirigido por el Jefe de Taller a nivel nacional, en el proceso actual se atiende al cliente sin tomar en cuenta la garantía de pago previo a la aceptación de la asistencia técnica, aquí se incluye el análisis de este particular o si no existe se sugiere al cliente agendar una cita a primera hora en el taller más cercano.

Los técnicos a cargo, reportan de inmediato al Jefe de Taller una vez terminada la reparación en la vía las reparaciones realizadas y cierran la orden de trabajo, se remite la información a facturación para emitir al cliente en máximo 48 horas la factura del servicio adicional prestado.

## B. Análisis de valor agregado comparativa

**Tabla # 36: Resumen en valores – Asistencia en Carretera**

	Volumen		Tiempo		Costo	
	Actual	Propuesta	Actual	Propuesta	Actual	Propuesta
<b>VAC</b>	11 act	13 act	52,4 hrs	43,0 hrs	\$ 260,91	\$ 215,81
<b>VAN</b>	9 act	11 act	17,4 hrs	11,9 hrs	\$ 70,94	\$ 51,74
<b>NVA</b>	0 act	0 act	0,0 hrs	0,0 hrs	\$ -	\$ -
<b>Total</b>	20 act	24 act	69,8 hrs	54,9 act	\$ 331,86	\$ 267,55



**Figura # 70 :VA–Proceso: Asistencia en Carretera**

El presente proceso es dedicado al cliente por tanto en la propuesta se han adicionado actividades para agregar valor al cliente que son relacionadas atenderlo mejor en el tiempo que estipula este servicio, no obstante los costos disminuyeron. Caso similar de las actividades que agregan valor al negocio, se incrementó controles, mayor agilidad en ordenes de trabajo, facturación, pero horas y costos se redujeron.

### **Proceso: Garantías**

#### **A. Descripción de las mejoras**

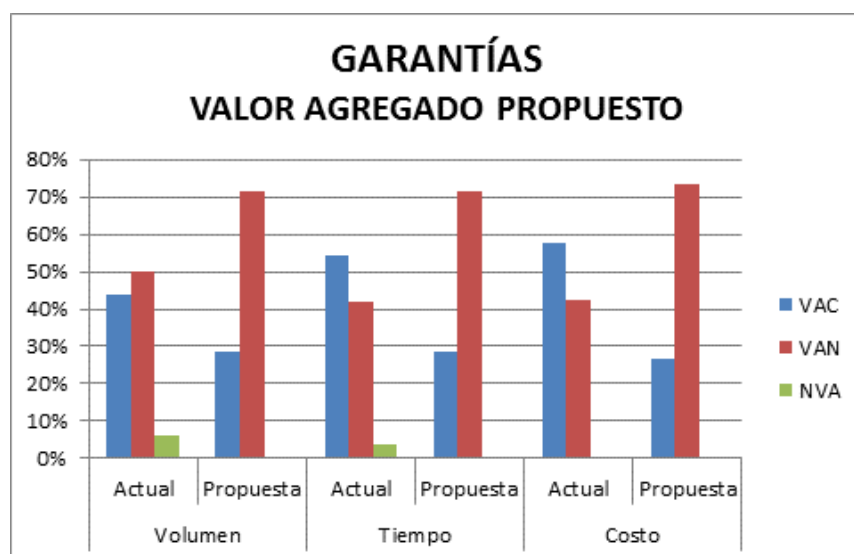
Se han eliminado las esperas innecesarias por diagnósticos técnicos para garantía pues existe una persona dedicada a esta actividad, adicional si hubiere una falla técnica se respaldará la empresa con la revisión del cumplimiento del manual de garantías y el cumplimiento de mantenimientos establecidos.

Para la ejecución de cualquier trabajo por garantía, debe ser autorizada por el Jefe de Taller y las piezas y partes deben ser despachadas y descargadas del sistema con el mismo motivo.

#### **B. Análisis de valor agregado comparativa**

**Tabla # 37: Resumen en valores – Garantías**

	Volumen		Tiempo		Costo	
	Actual	Propuesta	Actual	Propuesta	Actual	Propuesta
<b>VAC</b>	7 act	4 act	61,3 hrs	20,8 hrs	\$ 331,95	\$ 113,95
<b>VAN</b>	8 act	10 act	47,6 hrs	52,3 hrs	\$ 245,99	\$ 315,83
<b>NVA</b>	1 act	0 act	4,2 hrs	0,0 hrs	\$ -	\$ -
<b>Total</b>	16 act	14 act	113,1 hrs	73,1 act	\$ 577,94	\$ 429,78



**Figura # 71: VA-Proceso: Garantías**

Se han eliminado las innecesarias esperas que consumían tiempo y por tanto no agregaban valor; las actividades que agregan valor al cliente han disminuido en 15% reflejándose un ahorro en tiempo hombre y costos invertidos en un 50%, se incrementan dos actividades que agregan valor al negocio que implican control y monitoreo pues este proceso es el que implica gran inversión dentro de la empresa.

### **Proceso: Presupuestos**

#### **A. Descripción de las mejoras**

En este proceso se ven involucrados el Consejo Directivo, los Responsables de cada proceso y el Asesor Financiero quien genera todos los cálculos y controles necesarios.

El Asesor Financiero empieza por diagnosticar los Planes Operativos Anuales de la empresa y las proyecciones de crecimiento de las unidades, en función al informe de



ingresos y gastos provisto por gestión contable. El Consejo Directivo provee anualmente una cuota presupuestaria que será la base para generar las proyecciones para alcanzar los objetivos propuestos para el crecimiento en los distintos procesos de la empresa.

El Asesor Financiero crea presupuesto de ventas, de producción o servicios, de gasto de ventas, gastos administrativos, Estados Financieros proyectados y Flujo de Caja proyectado, después de lo cual prepara un informe con dichas proyecciones y sus justificaciones para ser remitido al Consejo Directivo para su aprobación. Si es aprobado se cargan en el sistema las cargas presupuestarias asignadas para cada proceso y poderlo manejar de manera controlada. Se realizará control trimestral de su utilización o correcciones dado el caso.

## **B. Análisis de valor agregado comparativa**

Este es un proceso nuevo por ende no tiene datos previos que permitan comparar.

### **Proceso: Gestión Contable**

#### **A. Descripción de las mejoras**

Se ha distribuido cargas de acuerdo a responsabilidades y roles dentro de la empresa, en el proceso actual el auxiliar contable realizaba actividades de manejo de nómina y estas en su totalidad han sido derivadas al proceso y responsable correspondiente.

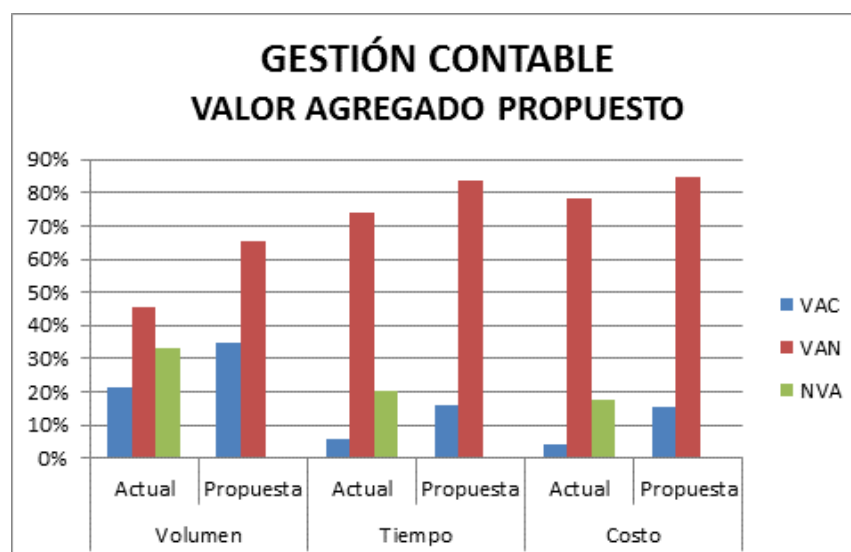
Existían demasiadas actividades de control innecesarias que implicaban pérdida de tiempo, retrasos y espera de decisiones que se pueden tomar sin mucha burocracia por tanto se dio independencia a los involucrados de este proceso en cuanto a las decisiones a tomar en sus actividades.

También se convierte al auxiliar contable en un real soporte para el Contador General y no sólo un soporte operativo, sino que se distribuye ciertas actividades acorde a su experiencia para su manejo independiente, esto en base a capacitación continua.

#### **B. Análisis de valor agregado comparativa**

**Tabla # 38: Resumen en valores – Gestión Contable**

	Volumen		Tiempo		Costo	
	Actual	Propuesta	Actual	Propuesta	Actual	Propuesta
<b>VAC</b>	7 act	9 act	13,4 hrs	28,8 hrs	\$ 88,47	\$ 248,20
<b>VAN</b>	15 act	17 act	173,8 hrs	149,4 hrs	\$ 1.609,11	\$ 1.367,10
<b>NVA</b>	11 act	0 act	48,0 hrs	0,0 hrs	\$ 357,56	\$ -
<b>Total</b>	33 act	26 act	235,2 hrs	178,1 act	\$ 2.055,14	\$ 1.615,30



**Figura # 72: VA–Proceso: Gestión Contable**

Evidentemente las varias actividades que no agregaban valor se han descartado en su totalidad, lo que implica eliminación de tiempos muertos y mejorar la eficiencia en otras actividades. Se han incrementado dos actividades de valor agregado al cliente, en sí dos procesos internos se han visto atendidos por agregar tiempo a ciertas actividades.

En adición, dos actividades importantes se han incrementado para agregar valor al negocio no obstante la inversión en tiempo y en costo no se ven afectados, estos decrecen.

### **Proceso: Gestión Tributaria**

#### **A. Descripción de las mejoras**

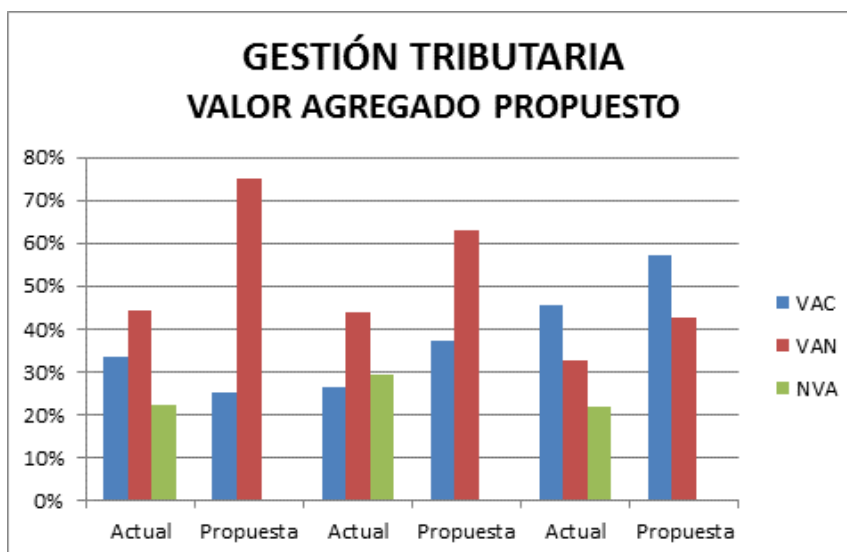
En este proceso se equilibran las actividades entre el auxiliar contable y el Contador General, y se le delega al primero el desarrollo total de actividades básica de tributación sin pasar por controles medios pues ya se prevé una capacitación previa al mismo, así se elimina duplicidad de esfuerzos y mayor agilidad en el proceso.

Lo referido a instrucción de manejo de formularios para colaboradores se eliminó y se delegó a otro responsable. Toda la tributación está a cargo del Contador General sin embargo los tiempos de elaboración de información se reducen significativamente pues el soporte del auxiliar contable en cuanto a información preliminar necesaria ahora es eficiente, y se espera que este maneje directamente ciertos tributos.

## **B. Análisis de valor agregado comparativa**

**Tabla # 39: Resumen en valores – Gestión Tributaria**

	Volumen		Tiempo		Costo	
	Actual	Propuesta	Actual	Propuesta	Actual	Propuesta
<b>VAC</b>	3 act	2 act	4,8 hrs	3,6 hrs	\$ 45,58	\$ 34,03
<b>VAN</b>	4 act	6 act	7,8 hrs	6,1 hrs	\$ 32,86	\$ 25,52
<b>NVA</b>	2 act	0 act	5,3 hrs	0,0 hrs	\$ 22,02	\$ -
<b>Total</b>	9 act	8 act	17,8 hrs	9,7 act	\$ 100,46	\$ 59,55



**Figura # 72: VA-Proceso: Gestión Tributaria**

Dentro de este proceso se elimina una actividad que agrega valor al cliente y se la transfiere a otro proceso, por tanto existe un ahorro en el costo; así también se incrementan dos actividades importantes que agregan valor al negocio de igual forma se ahorra en tiempo y costos. Y se toma la decisión de eliminar las actividades de revisión y reproceso que no agregaban valor anteriormente. En costo se ahorra un 59,27 %

### **Proceso: Cobranzas**

#### **A. Descripción de las mejoras**

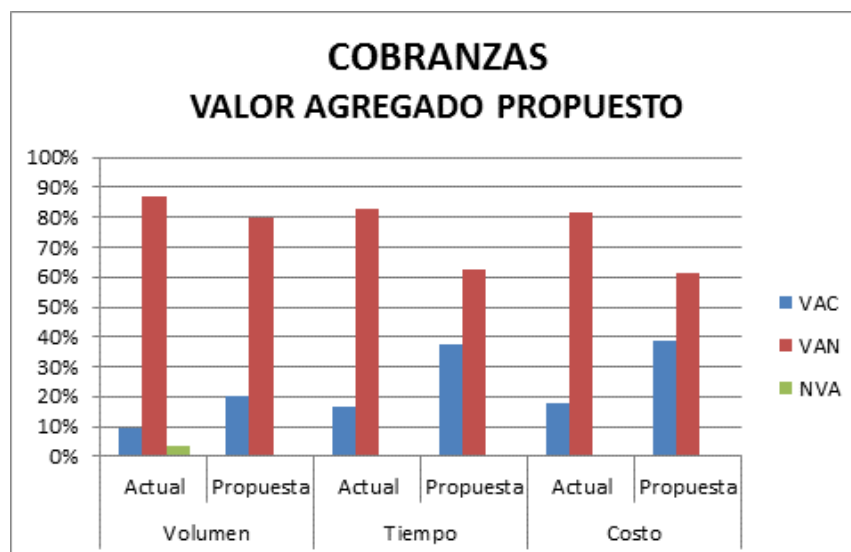
En este proceso se unifican actividades que se realizaban en tiempos distintos y por personas distintas siendo esto innecesario, como la generación del reporte de cobros y determinación de prioridad se le confiere total autonomía al tesorero y el asesor financiero simplemente realiza un control final.

Para optimizar tiempo, una vez al día se envía al mensajero al banco a realizar gestiones de depósito y el tesorero prepara la información en la tarde previa.

## B. Análisis de valor agregado comparativa

**Tabla # 40: Resumen en valores – Cobranzas**

	Volumen		Tiempo		Costo	
	Actual	Propuesta	Actual	Propuesta	Actual	Propuesta
<b>VAC</b>	3 act	4 act	28,3 hrs	41,2 hrs	\$ 132,59	\$ 192,97
<b>VAN</b>	27 act	21 act	139,0 hrs	102,5 hrs	\$ 605,98	\$ 458,29
<b>NVA</b>	1 act	0 act	1,0 hrs	0,0 hrs	\$ 4,83	\$ -
<b>Total</b>	31 act	25 act	168,3 hrs	143,7 act	\$ 743,40	\$ 651,26



**Figura # 73: VA-Proceso: Cobranzas**

En este proceso se han simplificado varias actividades, y cambiado la intervención de ciertos colaboradores. Se ha incrementado una actividad que agrega valor al cliente que es registrar sus cobros de manera más eficiente y con mejores respaldos.

En cuanto a actividades que agregan valor al negocio se han eliminado seis actividades pues se simplificaron con otras actividades similares y se realizan de mejor manera y en menor tiempo, esto permite al encargado de este proceso dedicar más tiempo a recuperación de cartera. Se decide eliminar la actividad que resta valor al proceso y se ahorra en total en costo en éste 12%.

### **Proceso: Pagos**

#### **A. Descripción de las mejoras**

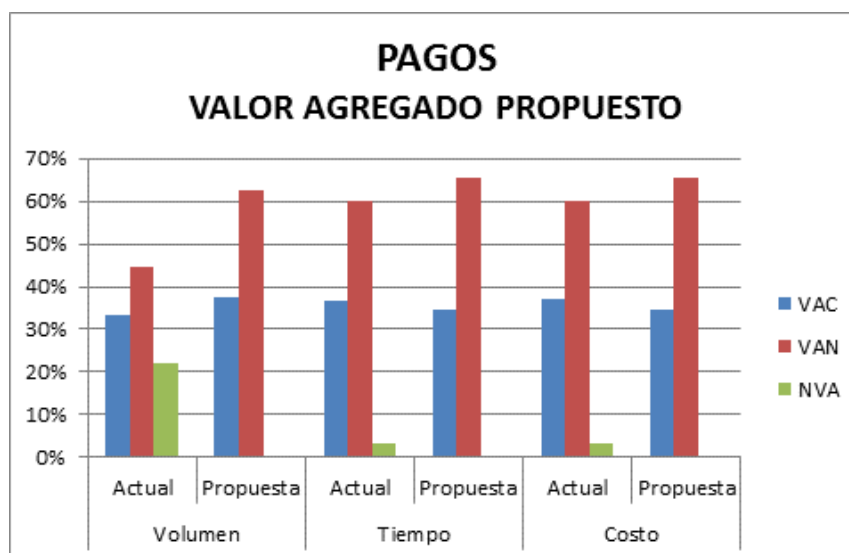
Este proceso es realizado por una sola persona dentro de la organización, sin embargo es importante en cuanto a la satisfacción de las necesidades de clientes externos, proveedores, por tanto se elimina el manejo manual de información y control relacionado a cuentas por pagar para evitar omisiones como las que se han venido dando y se implementa un reporte de flujo de pagos semanal en el sistema, incrementando un reporte en el mismo con el área de sistemas externo. Así se tiene precisión y se ahorra tiempo.

Toda información, factura o retención que ingresa para este proceso es direccionada por el único punto de contacto con el proveedor y el cliente, por medio de caja así evitar pérdida o confusión de documentación mediante un documento de control de recepción.

## B. Análisis de valor agregado comparativa

**Tabla # 41: Resumen en valores – Pagos**

	Volumen		Tiempo		Costo	
	Actual	Propuesta	Actual	Propuesta	Actual	Propuesta
<b>VAC</b>	3 act	3 act	34,6 hrs	25,9 hrs	\$ 150,82	\$ 112,35
<b>VAN</b>	4 act	5 act	57,1 hrs	49,1 hrs	\$ 244,62	\$ 211,18
<b>NVA</b>	2 act	0 act	3,1 hrs	0,0 hrs	\$ 13,11	\$ -
<b>Total</b>	9 act	8 act	94,8 hrs	75,0 act	\$ 408,55	\$ 323,53



**Figura # 74: VA-Proceso: Pagos**

El eliminar las dos actividades manuales que no agregaban valor han permitido en global ahorrar al proceso 20% del tiempo, pues ya se automatiza una actividad. Se mantienen las actividades que agregan valor al cliente pero tiempo y costo reducen porque se distribuyen mejor las actividades.

Se adiciona una actividad que agrega valor al negocio, que es la que suple las dos actividades eliminadas, así tiempo y costo se reducen.



**Proceso: Reclutamiento y Selección de personal****A. Descripción de las mejoras**

La principal adición en este proceso es la coordinación durante todo el proceso del encargado de gestión del talento humano con los Jefes o Gerentes de área solicitantes para los puestos vacantes y así asegurar una selección en excelencia y evitar posteriores rotaciones de personal.

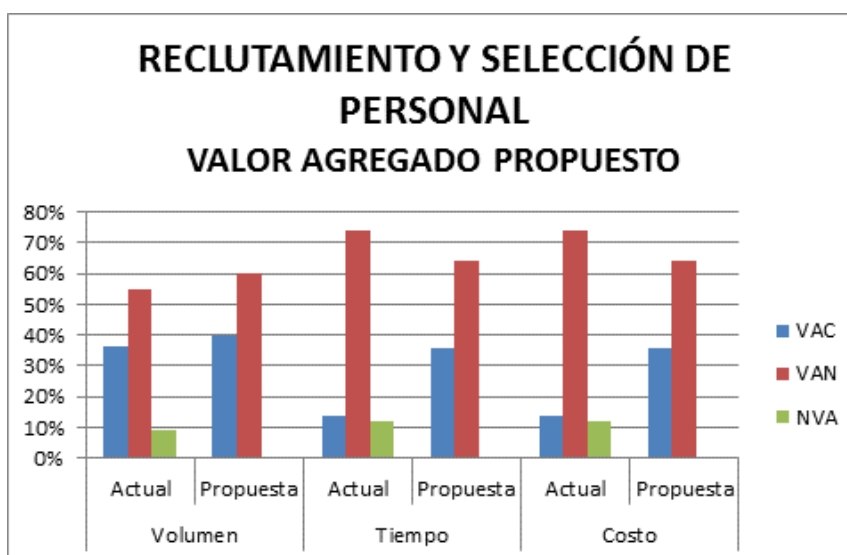
Se propone la aplicación de pruebas psicológicas y de conocimientos dependiendo del área a la que se postule para cerciorar el nivel de rendimiento del candidato, que son preparadas por los dos actores antes mencionados. Además, si el candidato califica dentro del perfil después de las pruebas se realiza una entrevista individual con el Jefe de Área solicitante para realizar otro tipo de evaluaciones como aspiración salarial, aspiraciones dentro de la organización, etc.

Si se contrata al candidato, se confirman las referencias laborales actividad omitida anteriormente, y se crea el contrato y legaliza de manera inmediata.

**B. Análisis de valor agregado comparativa**

**Tabla # 42: Resumen en valores – Reclutamiento y Selección de personal**

	Volumen		Tiempo		Costo	
	Actual	Propuesta	Actual	Propuesta	Actual	Propuesta
<b>VAC</b>	4 act	6 act	1,5 hrs	5,0 hrs	\$ 7,00	\$ 22,90
<b>VAN</b>	6 act	9 act	8,1 hrs	9,1 hrs	\$ 36,72	\$ 41,26
<b>NVA</b>	1 act	0 act	1,3 hrs	0,0 hrs	\$ 6,06	\$ -
<b>Total</b>	11 act	15 act	11,0 hrs	14,1 hrs	\$ 49,77	\$ 64,16

**Figura # 75: VA-Proceso: Reclutamiento y Selección de personal**

En una perspectiva general incrementa la inversión en actividades, tiempo y costo de este proceso pero es el que crea la base para todos los procesos, dota de colaboradores que contribuirán a la ejecución de todo dentro de la empresa.

En este caso los clientes son internos, otros procesos que solicitan personal por tanto se ha duplicado la inversión en actividades que les agregan valor a estos clientes, con la mejora de tiempo y calidad en la selección. Las actividades que agregan valor al negocio, también incrementan en costo y tiempo y volumen al involucrar a Jefes de Área en el proceso y también en la aplicación de pruebas y otros métodos para

asegurar una buena selección. Se elimina la actividad que no agrega valor y genera un ahorro de 1,3 horas que se distribuyeron en otras actividades de mejora.

### **Proceso: Capacitación del personal**

#### **A. Descripción de las mejoras**

En el proceso propuesto de capacitación de personal se plantea analizar las deficiencias del personal en soporte al perfil de cargo y las evaluaciones que se realizan, a partir de esto definir un plan de formación y desarrollo para los colaboradores que se ejecutará durante el año.

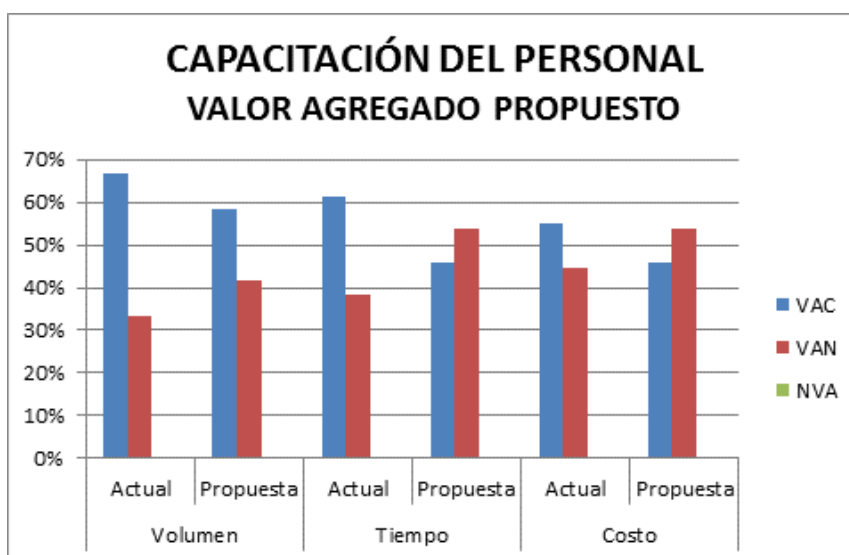
Se reafirma la formación en línea ofrecida por la marca, y se asigna responsable por este tipo de entrenamiento e- learning, para dar continuidad a inscripciones a cursos preparatorios para la posterior ejecución de cursos presenciales en las Academias de formación de la marca en Latinoamérica, para conocimiento de los clientes se publica el avance en formación del personal.

Terminada la capacitación, se agrega la creación de carpetas del personal que registren su formación individual y competencias potenciadas, además se realiza retransmisión de conocimientos adquiridos de quien haya recibido capacitación hacia compañeros que ejecuten actividades similares.

#### **B. Análisis de valor agregado comparativa**

**Tabla # 43: Resumen en valores – Capacitación del personal**

	Volumen		Tiempo		Costo	
	Actual	Propuesta	Actual	Propuesta	Actual	Propuesta
<b>VAC</b>	4 act	7 act	7,8 hrs	8,2 hrs	\$ 35,22	\$ 37,33
<b>VAN</b>	2 act	5 act	4,9 hrs	9,6 hrs	\$ 28,57	\$ 43,74
<b>NVA</b>	0 act	0 act	0,0 hrs	0,0 hrs	\$ -	\$ -
<b>Total</b>	6 act	12 act	12,6 hrs	17,8 act	\$ 63,79	\$ 81,06

**Figura # 76: VA-Proceso: Capacitación del personal**

Ciertamente el manejo del proceso no es costoso, la inversión mayor que se realiza en este es en la ejecución de cada capacitación y de acuerdo al presupuesto que tenga asignado, por tanto se ha mejorado las actividades que agregan valor al negocio se incrementan actividades de planeación, y actividades de capacitación que se pueden ejecutar internamente sin invertir mucho dinero más que coordinación y planificación.

Se incrementa el tiempo y costo dispuesto para actividades que agregan valor al cliente, así como las actividades para diversificar y asegurar cumplir el plan de capacitación, y retroalimentación para otros colaboradores.

### **Proceso: Evaluación de desempeño**

#### **A. Descripción de las mejoras**

En este proceso intervienen el encargado de gestión de talento humano y los gerentes de cada área, el inicio de éste se da con el análisis de los perfiles de cargo de todos los colaboradores, así determinar las competencias por cada rol y las posibles conductas que marcan a cada uno que conducirán la evaluación.

Tomando en cuenta esta información previa, define que tipo de evaluación es la adecuada a aplicar, en este caso se elige la de 360° por tener una visión completa y permite obtener más datos. El encargado del proceso genera formatos de evaluación para cada rol y establece los parámetros para la evaluación como: quienes serán los evaluadores por cada área, modalidad de evaluación, existencia de promoción de cargos, cronograma de evaluación.

Para evitar reacciones negativas a la evaluación se reúne al personal y se presenta el método y los beneficios que se obtendrán con su aplicación a nivel individual y colectivo, y de acuerdo al cronograma los evaluadores designados aplican los formatos elaborados, y el gestor de talento humano va guiando su ejecución.

Se procesan los datos y se obtienen datos estadísticos por cargo de los nueve evaluadores por rol y se presenta un informe a los Gerentes de Área, en conjunto formulan planes de desarrollo para el personal. Los Gerentes de Área complementan la evaluación de desempeño con una entrevista individual para conocer de cerca las necesidades reales de cada colaborador y le presente el plan de desarrollo diseñado para su rol.

#### **B. Análisis de valor agregado comparativa**

El presente proceso no registra datos previos que permitan realizar una comparación pues se presenta como propuesta reciente en la empresa.

### **Proceso: Desvinculación**

#### **A. Descripción de las mejoras**

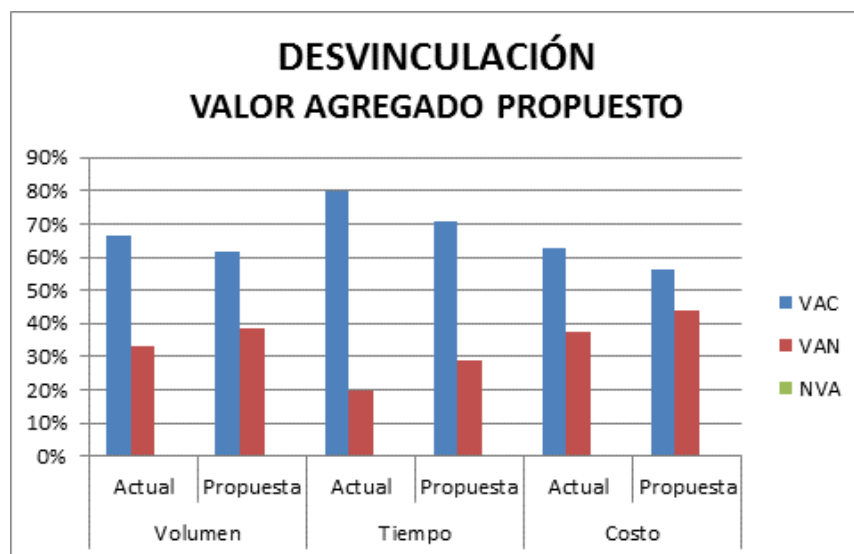
Este proceso es sencillo en su ejecución y no demandó cambios significativos, se eliminó la revisión de cuentas por cobrar colaboradores cuando éste renuncia y se la deriva al proceso de cobranzas, proceso que deberá tener estas cuentas al día.

Se adiciona como proceder si al momento de que las partes se presentan en el Ministerio de Relaciones Laborales, el colaborador no está conforme con su liquidación; simplemente el Inspector de Trabajo sugiere correcciones y el encargado de gestión de talento humano revisa valores considerados internos para tal liquidación, si existen correcciones o no se emite una nueva Acta de Finiquito y se genera un nuevo turno para presentación en el Ministerio de las partes y firmar dicha acta.

## B. Análisis de valor agregado comparativa

**Tabla # 44: Resumen en valores – Desvinculación**

	Volumen		Tiempo		Costo	
	Actual	Propuesta	Actual	Propuesta	Actual	Propuesta
<b>VAC</b>	4 act	8 act	1,5 hrs	1,4 hrs	\$ 6,81	\$ 6,25
<b>VAN</b>	2 act	5 act	0,4 hrs	0,6 hrs	\$ 4,04	\$ 4,89
<b>NVA</b>	0 act	0 act	0,0 hrs	0,0 hrs	\$ -	\$ -
<b>Total</b>	6 act	13 act	1,9 hrs	1,9 hrs	\$ 10,85	\$ 11,14



**Figura # 77: VA-Proceso: Desvinculación**

No existen actividades que no agregan valor. En perspectiva general se duplican las actividades del proceso, sin embargo el tiempo es igual y el costo se incrementa en 2%, no representa una inversión mayor.

En las actividades que agregan valor se duplican pues, este proceso se enfoca a terminar la relación laboral en forma satisfactoria para las partes y por tanto sus actividades se centran en ejecutarse dedicándose al cliente externo, se adicionan notificaciones formales, procesamiento de solicitud pronta, elaboración de documentos de acuerdo a la ley y lo justo. Las actividades que agregan valor al negocio en este caso, se incrementan en volumen y el costo se eleva en 20%.

### **Proceso: Compras**

#### **A. Descripción de las mejoras**

Se agrega a este proceso planificación inicial en base al presupuesto asignado para este proceso, así se eliminan esperas innecesarias por aprobaciones de compra de materiales y equipos por asignación de recursos para compras pequeñas y medianas. Dicha planificación se efectúa en base a las necesidades enviadas por los distintos procesos según la planificación anual.

En la entrega de las adquisiciones de útiles de oficina, equipos de oficina, equipos de cómputo y uniformes a los procesos solicitantes mediante acta de entrega, y los agrega al inventario y codifica si fuere el caso.

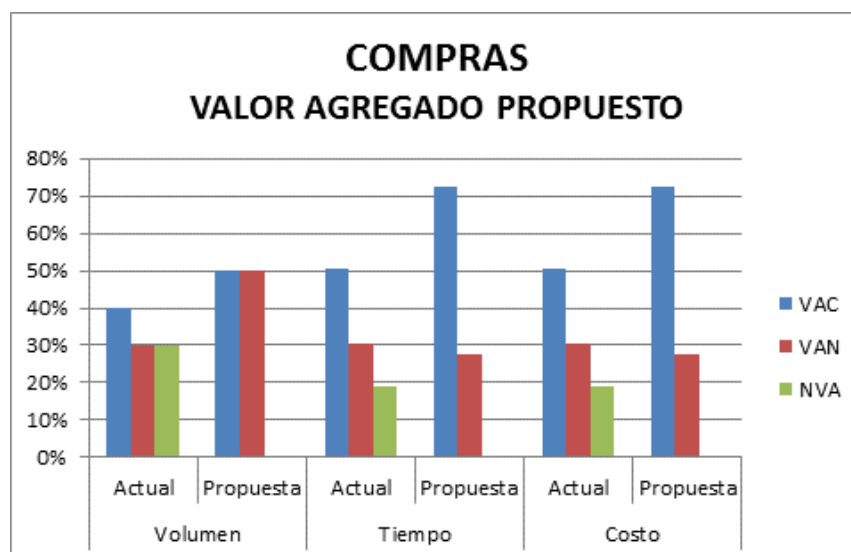
#### **B. Análisis de valor agregado comparativa**

**Tabla # 45: Resumen en valores – Compras**

	Volumen		Tiempo		Costo	
	Actual	Propuesta	Actual	Propuesta	Actual	Propuesta
<b>VAC</b>	4 act	4 act	3,3 hrs	3,3 hrs	\$ 15,14	\$ 15,14



<b>VAN</b>	3 act	4 act	2,0 hrs	1,3 hrs	\$ 9,08	\$ 5,80
<b>NVA</b>	3 act	0 act	1,3 hrs	0,0 hrs	\$ 5,68	\$ -
<b>Total</b>	10 act	8 act	6,6 hrs	4,6 hrs	\$ 29,90	\$ 20,94



**Figura # 78: VA-Proceso: Compras**

Se ahorra \$ 5,68 por la eliminación de todas las actividades que no agregaban valor; las actividades que agregan valor al cliente se mantienen y por adicionar planificación dentro del proceso se agrega una actividad que agrega valor al negocio sin embargo el costo no se eleva. En general el número de actividades, tiempo y costo decrecieron.

### **Proceso: Mantenimiento infraestructura**

#### **A. Descripción de las mejoras**

Este proceso es necesario para dar cumplimiento a varios requerimientos de la Certificación Dealer Operating Standard versión 4, para ello analiza los requerimientos de la misma en la evaluación de exteriores y elabora un plan de mantenimiento preventivo anual de instalaciones.

Según el presupuesto asignado a este proceso, elabora la lista de materiales requerida para realizar el mantenimiento preventivo en infraestructura, y remite esta lista de materiales al proceso de compras para que provea según el cronograma los materiales solicitados y ejecuta el plan establecido.

El encargado de mantenimiento realizar informe del mantenimiento de instalaciones después de que esta se ejecuta según programación, y remite a gestión contable para que esta descargue los gastos en el sistema.

Si existe algún daño eventual en infraestructura o mantenimiento correctivo, el encargado de mantenimiento evalúa los daños, elabora lista de materiales requeridos en base al rubro del presupuesto dispuesto para emergencias, y remite a compras quien provee los materiales para la ejecución del mantenimiento requerido.

#### **B. Análisis de valor agregado comparativa**

Este proceso por ser parte de una propuesta nueva no registra datos previos por tanto no se puede comparar.



## **CAPÍTULO 5. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN**

### **5.1 Introducción del plan de implementación**

Después de analizar cada uno de los procesos en detalle y las mejoras viables que en estos se pueden introducir, así como también de todos los beneficios que se han conseguido al realizar la evaluación de valor agregado a cada una de las actividades se pudo obtener una visión más acertada de volumen, tiempo y costo que estaban contribuyendo o afectando a los diferentes procesos dentro de la organización.

En muchos casos existieron actividades que se duplicaban inútilmente, consumiendo recursos y esfuerzos, siendo el caso de las actividades que no agregaban valor; en otros existieron actividades que se realizaban en mucho tiempo, se realizaban por el colaborador equivocado, se dejó de realizar o simplemente no existía desperdiciando recursos y perdiendo oportunidades de desarrollo empresarial a la vez.

Este plan de implementación permite viabilizar las mejoras planteadas, tomando en consideración toda la información generada del análisis previo realizado a cada proceso y potenciándolo, considerando factores de riesgo posibles que se puedan generar; así también de las posibles áreas beneficiadas dentro del concesionario si se llegara a concretar el plan propuesto; entorno a un análisis realístico de costo - beneficio.

## **5.2 Objetivos del plan de implementación**

Lo que persigue este plan de implementación es realizar las mejoras propuestas a los procesos actuales y poder generar los procesos nuevos planteados para crear la mejora esperada en todas las áreas de la empresa Camiones y Buses del Ecuador y así cubrir las deficiencias presentadas para que la misma genere los resultados esperados y todas las áreas tengan cohesión.

Así también es primordial implementar este plan pues consecuentemente permitirá cumplir los catorce requisitos de la Normativa Dealer Operating Standard versión 4, a la cual la empresa está sujeta por ser parte de la marca Scania, que se constituye en una exigencia para seguir formando parte de la misma.

## **5.3 Alcance del plan**

El presente plan de implementación está diseñado a nivel de propuesta, por tanto todas las acciones que este contenga estarán en el marco de sugerencia hacia la empresa Camiones y Buses del Ecuador S.A., será la empresa junto a todos sus directivos e involucrados quién decida su ejecución real en base al análisis provisto por este estudio realizado.

## 5.4 Posibles riesgos del plan de implementación

### **Tiempo**

Si bien los procesos actuales más los procesos nuevos suman 31 en total, y más el análisis de la matriz de procesos se puede determinar que en todos los procesos se requiere intervención, cambios en la concepción media o total del proceso y sus involucrados, por tanto la inversión en tiempo por cada proceso va a ser exigente, no será cuestión de días o semanas para poder implementar de forma adecuada todos los 31 procesos o modificarlos como se ha planteado, además un proceso no sólo requiere ser levantado y graficado, su proceso de implementación es extenso requiere difusión, capacitación para los involucrados, y otros.

**Estrategia:** Se plantea implementar paulatinamente los procesos, iniciar con aquellos que requieren mayor atención y son de mayor importancia para el giro de negocio y después continuar a la par con aquellos que si bien no dejan de ser importantes pero son más sencillos de aplicar.

### **Costos**

Son nueve procesos nuevos que requieren implementación total, sin embargo en todos los otros procesos es necesario intervenir ya sea incrementando recursos humanos, financieros o tecnológicos.

Además la certificación Dealer Operating Standard hace hincapié en la mantener la infraestructura adecuada, ordenada y según los estándares lo que implica invertir en luminaria, pintura, rótulos, jardinería y limpieza constantemente. También es necesario para cumplir uno de los compromisos relevantes de la certificación relacionado a taller y asistencia en carretera adquirir herramientas especiales de la marca y complementar el equipamiento básico de cada técnico; también en bodega de acuerdo a la norma es necesario tener un stock mínimo para lo cual se requiere una alta inversión en piezas y partes que abastezcan la demanda del rolling fleet activo de Scania en el mercado.

**Estrategia:** El proyecto se desarrollará durante un año y todo lo que implique generar gran inversión se deberá acudir a las Instituciones Financieras aliadas para pedir soporte, y también gestionar las compras de manera programada y según el grado de importancia.

### **Alcance**

Como antes se planteó, son 31 procesos y cada uno tiene actividades nuevas y propuestas que en global pueden resultar inalcanzables pues son más de 30 cambios en distintas áreas, que incluso por la cantidad que implican no se pueden llegar a realizar o no se podrán definir como se han sugerido, pues los responsables no lo llevarán a cabo como se planificó o se omitirán algunos o los recursos no abastezcan a tal cantidad de actividades nuevas dentro de la organización.

**Estrategia:** Cuando se genere el proyecto de implementación de los procesos se hará conocer a todos los involucrados los reales beneficios de tales cambios y cuanto mejorará su trabajo y los resultados de la empresa como tal; además se brindará soporte continuo durante la implementación de los procesos.

### **Calidad**

La Certificación Dealer Operating Standards está formulada entorno a calidad exigida por el cliente por tanto demanda de la empresa calidad total, en especial en los requisitos obligatorios que se deben cumplir al 100% ; sin embargo existe el riesgo de que dichos requisitos sean omitidos, su aplicación no sea la correcta o la empresa no exija internamente dichos niveles de calidad y realice lo establecido de manera local y sin ningún tipo de exigencia interna, obviando la normativa establecida y ejecutando arreglos meramente visuales y que de fondo en todo el contexto de las actividades y procesos relacionados se vea afectado tanto el cliente externo y el cliente interno.

**Estrategia:** La empresa contará con un Auditor Interno que reporte directamente a la casa matriz sobre los reales avances de la aplicación de la Certificación y los niveles de cumplimiento de calidad en todas sus exigencias, estos reportes serán mediante el sistema de auditoria.



**Riesgo personas**

Al existir varios cambios relacionados a diferentes áreas, manejo de información, modo de realizar las actividades, formalidades implementadas, políticas insertadas, indicadores y objetivos que cumplir, nuevos actores en los procesos, distribución de cargas horarias y demás, es posible que los colaboradores de ciertas áreas, en especial los que llevan amplio tiempo involucrados con una actividad rutinaria, se vuelvan reacios al cambio lo que deriva en trabas para la implementación de las mejoras propuestas, clima laboral no apto, desmotivación en el personal, e incluso renunciaciones voluntarias por no conformidad a los nuevos cambios, lo que generaría varias vacantes importantes dentro de la organización.

Incluso los mandos directivos y gerentes de área pueden seguir esta misma línea resistente al cambio, pues esta nueva etapa implica mucha inversión en dinero, tiempo, personal nuevo, infraestructura, herramientas; o pueden no estar interesados en generar cambios significativos en la operación diaria de la empresa pues su control actual es el adecuado.

**Estrategia:** En cuanto a los colaboradores se brindará soporte continuo durante la implementación y sobre todo se realizará charlas indicando como estos cambios generarán beneficios económicos no sólo para la empresa sino para los empleados pues ellos también ganan, las utilidades mejorarán y la afluencia de clientes mejorará si las actividades se realizan de manera adecuada.

## **5.8 Áreas de implementación**

### **Procesos**

Se plantea acoger todos los procesos propuestos, pues están diseñados con dos propósitos: mejorar la planificación y organización de la empresa, como también dar cumplimiento a la Normativa Dealer Operating Standards versión 4.

Por tanto esto requiere implementar los procesos ampliamente analizados y evaluados, creando un plan de socialización por proceso de forma paulatina y a la vez capacitación en las normativas o estándares relacionados a los procesos exigidos por la Normativa a los responsables por proceso, quienes replicarán este conocimiento con sus grupos de trabajo en el transcurso del tiempo.

Dicho plan de socialización implicará involucrar primero a los responsables por cada proceso, capacitación personalizada a los mismos y con quienes de acuerdo al área y proceso se distribuirán las actividades relacionadas al proceso, asignación de responsables, y determinación de recursos necesarios, adicional se definirá el tipo de capacitación más adecuada para replicar el conocimiento adquirido a todos los involucrados del proceso.

Además cada responsable por proceso viabilizará con el Gerente General y el proceso de presupuestos, los recursos necesarios para ejecutarlos según lo estipulado.

**Personas**

En todos los procesos es evidente que existe sobrecarga de trabajo o mala distribución del mismo, desde una perspectiva externa y sin análisis profundo y real del personal e incluso desde la perspectiva de los propios colaboradores se podría hablar de contratar más personal, lo cual sería infundado y crearía gastos innecesarios en la empresa.

Por tanto, la propuesta se centra en reorganizar las actividades del personal, distribuir bien las mismas en base a lo propuesto en el análisis de los procesos, lo que eliminará duplicidad y sobrecarga de trabajo, como también mala asignación de actividades y responsabilidades, mayor control y mejor ejecución en la cotidianidad de la empresa, interacción entre procesos por tanto entre colaboradores, lo que derivará en trabajo en equipo y resultados en conjunto.

Así también se plantea necesaria capacitación en todas las áreas de la organización, ciertamente existe un plan de capacitación cuya ejecución total no se concreta y tampoco abarca todos los requerimientos de actualización o formación del personal en todas las áreas. El plan de capacitación empieza por inducción en las bases estructurales de la empresa, conocimiento del plan estratégico, curso en línea de los principios de la Normativa Dealer Operating Standard versión 4 y aprobación de todo el personal del mismo pues se constituye en un requerimiento para la Certificación.

Además, en soporte de los responsables por procesos, Gerentes de Área y el encargado de gestión del talento humano se analizarán las reales necesidades de fortalecimiento en

competencias y formación que sus colaboradores requieren para brindar un servicio en excelencia y de calidad como la norma lo prevé, aprovechando los recursos en línea que oferta la marca para todas las áreas sea administración, servicios o ventas y los cursos presenciales de actualización en manejo de productos o servicios nuevos considerando que la empresa debe estar a la vanguardia de la tecnología, calidad y competencia.

### **Documentación**

Toda la documentación que se maneja dentro de la empresa Camiones y Buses del Ecuador S.A debe llevar un registro de control, para ello primero todos los formatos de los registros, políticas, normativa, y documentos afín del área administrativa, de servicios, y de ventas deben ser estandarizados y codificados; así crear un registro de control de documentos por área y asignar una persona responsable para este efecto.

El archivo contable debe ser reorganizado en su estructura, el lugar debe ser asignado sólo para este fin y contar con medidas de seguridad necesarias para material inflamable. Asimismo, la codificación aplicada debe ser la misma que se utilizará en todos los documentos de la empresa. Esto debe extenderse a nivel nacional y ejecutarse a diario.

Los documentos sensibles como políticas, estatutos, respaldos de cursos de capacitación, informes estarán en la biblioteca de la empresa bajo el resguardo de un encargado administrativo, que entregará el material mediante el uso de registros de usuarios o copias controladas y evitar fuga de información. Otros documentos sensibles

son las hojas membretadas, las cuales para mayor control deberán ser numeradas de forma impresa en la parte posterior y al ser utilizadas llevarán un registro de usuarios.

### **Normativas**

Es necesario que cada proceso tenga políticas establecidas, claras y que incluyan lo necesario para reglamentar y direccionar parámetros internos y exigencias a clientes internos y externos, así implantar reglas para las partes.

Después de creadas las políticas por los responsables de cada proceso y su equipo, deberán ser difundidas entre los involucrados, procesos relacionados y con los clientes si tuvieran afectación; usando medios de comunicación efectivos o recursos necesarios; así también asegurar su fiel cumplimiento o establecimiento de sanciones si fuere contrario el caso.

### **Infraestructura**

El área dispuesta para la estación ambiental requiere construcción adecuada de los tanques subterráneos utilizados para manejo de aceites reciclados producto del trabajo realizado en taller, pues no cuentan con medidores de derrames, trampas de grasa ni ningún tipo de contingencia o medida ambiental que coopere a un buen manejo de dichos residuos.

Dentro de esta área también hace falta ampliar el lugar dispuesto para almacenar y clasificar residuos comunes, plásticos, vidrios y los producidos como residuo de la atención en taller (chatarra).

En el área de atención técnica o taller de servicio en la fosa para revisiones del vehículo requiere un rediseño estructural pues se destruye con facilidad y su limpieza y operatividad no son adecuadas en su actual condición, se debe construir todos sus cimientos con estructura metálica y eliminar los bordes que posee en la actualidad, además cubrirla con baldosa que permitirá su fácil limpieza, también bandejas de desplazamiento para recoger aceites usados directamente con conexión a la estación ambiental.

En la bodega, se debe adecuar la distribución de perchas y colocar perchas para piezas de alta rotación, frágiles, pesadas, pequeñas, ganchos para piezas que deben ser colgadas (mangueras, bandas) y disponer un lugar exclusivo para materiales de taller, adicional remarcar las líneas de tráfico, y eliminar piezas y partes del piso; así se aprovechará mejor el espacio del galpón dispuesto para el almacén y se puede evitar desorden y posibles pérdidas, creando mayor control, manejo y visibilidad.

### **Equipos**

Para cumplir con las exigencias de calidad del cliente y que la empresa debe cumplir con éste, establecidos en la Normativa Dealer Operating Standard versión 4, referido en el área de servicio al cliente o taller es necesaria la adquisición de una máquina pequeña o mediana para lavar piezas y partes que se constituiría en un gran soporte durante las reparaciones mayores ahorrando tiempo, evitando riesgos para los colaboradores, y ejecutando con calidad las actividades.

Para disminuir los tiempos de atención en taller y posibles obstrucciones en el proceder, también es necesario comprar una lavadora hidráulica a presión para crear una sección de lavado express de los camiones o vehículos que ingresan al taller pues son vehículos que están en la carretera y tienen rutas complicadas, por tanto estos acumulan gran cantidad de suciedad lo que complica la operatividad al momento de una reparación.

### **Software**

Existe una gran deficiencia en el manejo de información y coordinación de la misma entre las distintas áreas y la compatibilidad del actual sistema, si bien éste es un gran soporte para el área administrativa y contable se ha ido adaptando varios de sus módulos para compaginar con el área de servicios y poco con el área de ventas, pero tiene altas deficiencias como: manejo de información manual, nulo control de inventarios, descarga manual de inventario, no maneja indicadores de eficiencia en taller, ordenes de trabajo manuales, nulo historial de trabajo por vehículo en taller, entre otros.

Por tanto se propone cambiar el sistema local e invertir en la adquisición del programa ofertado por la marca Scania denominado Automaster que oferta facilidades para las áreas: administrativa, contable, bodega, de ventas y servicios ; pues conecta todas las necesidades actuales del concesionario que son las requeridas por la marca con los sistemas Scania, este sistema permitirá a más del mejor control contable y administrativo, gestionar la bodega, conocer más de cerca los inventarios, niveles de rotación, generará los pedidos de stock, permitirá implementar en bodega el sistema de

código de barras, conectar con el sistema de piezas y partes Multi para dar mejor soporte en la atención en mostrador y taller.

Así también, generará interacción entre bodega y taller, se podrá manejar ordenes de trabajo completas que creen historial de atenciones y alertas para los clientes internos y externos, además permitirá manejar una adecuada base CRM necesaria para el área de ventas, que permitirá organizar toda la información de los clientes y planificar todas las visitas anuales y clasificarlas por segmentos, además se constituirá soporte para todas las otras áreas, entre otros beneficios.



## 5.9 Cronograma de implementación

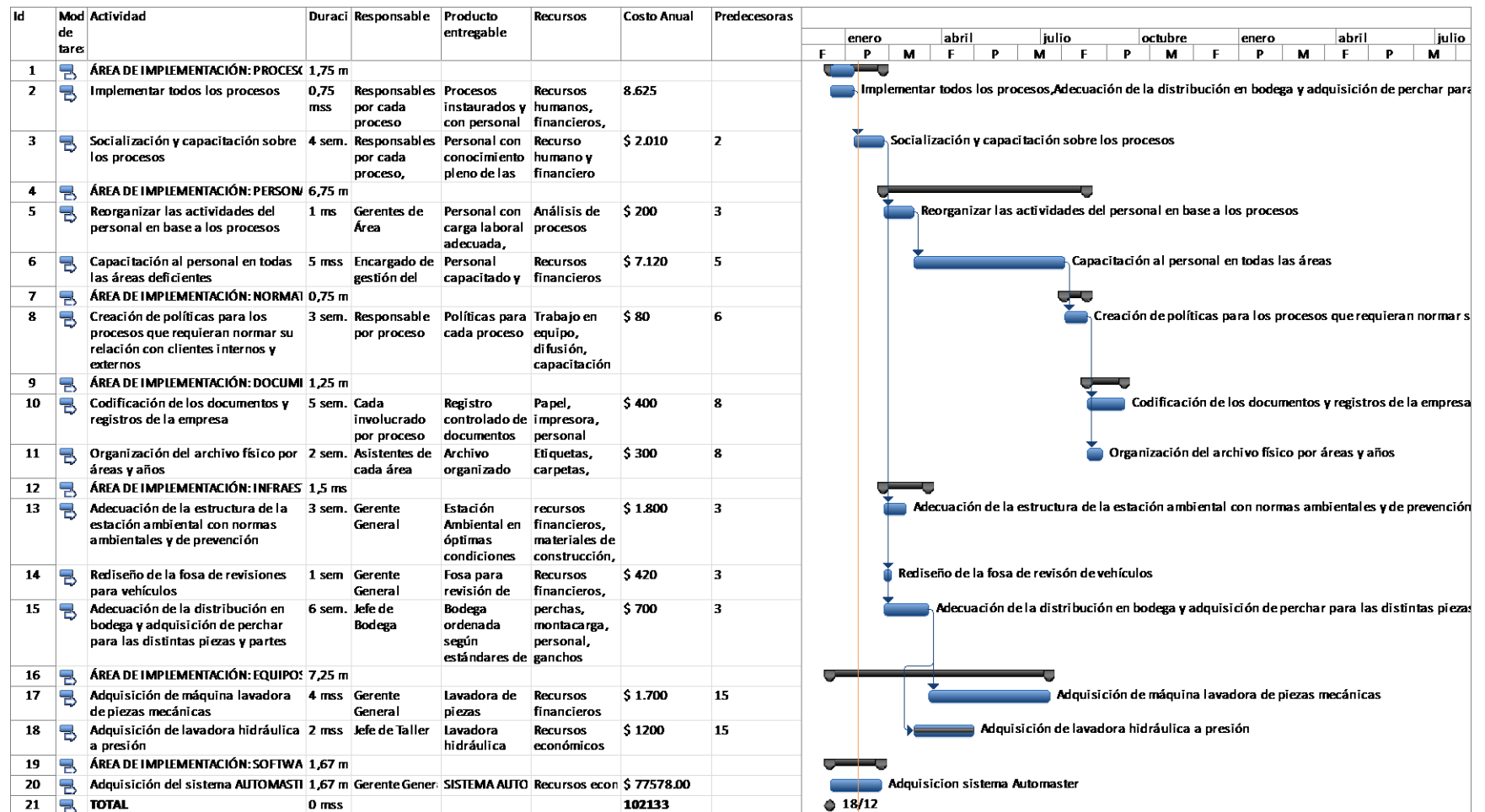


Figura # 79: Cronograma de implementación, incluida compra de software de la marca

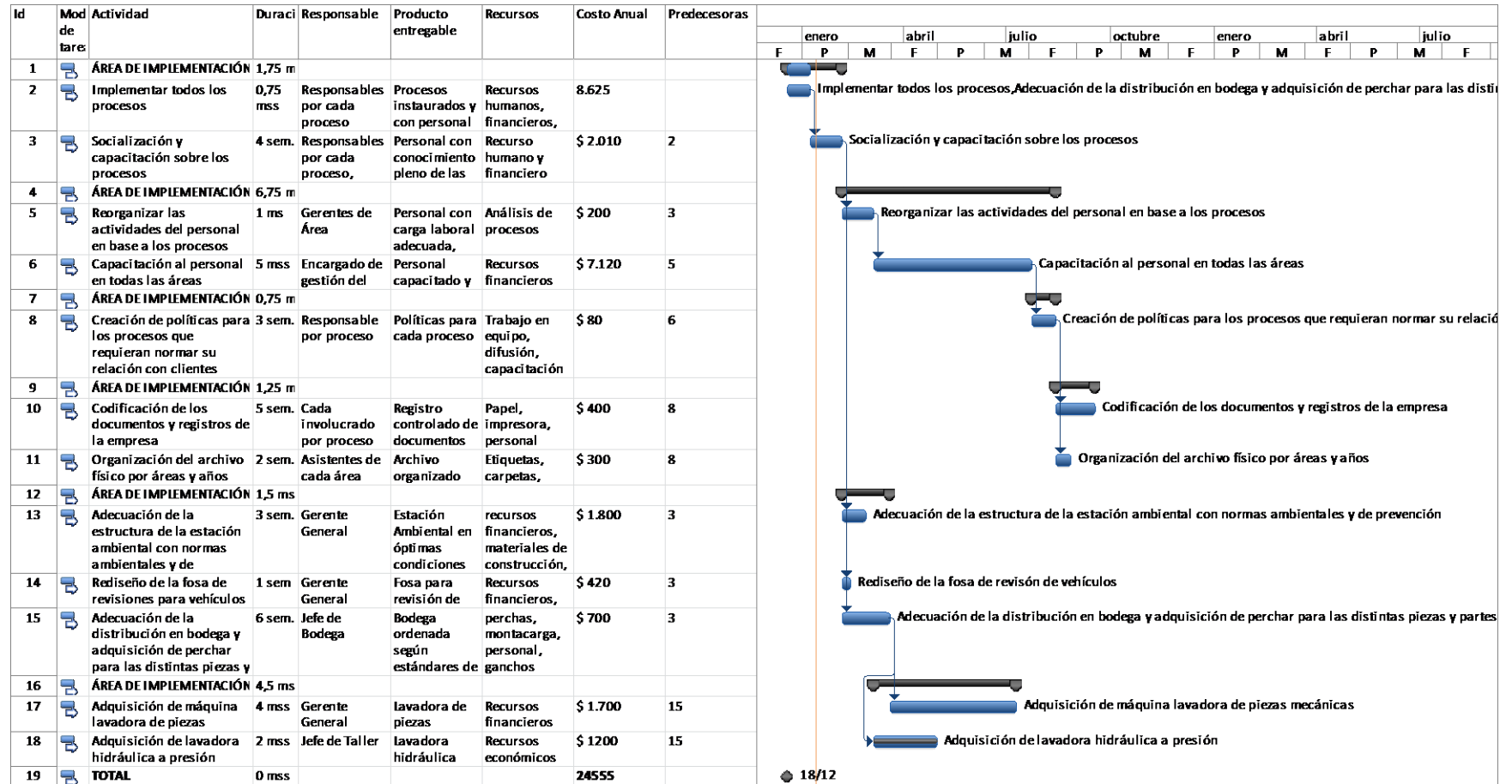


Figura # 80: Cronograma de implementación, excluida compra de software de la marca

### **5.10      Análisis Costo - Beneficio**

Es posible alcanzar mejores beneficios económicos dentro de la empresa Camiones y Buses del Ecuador S.A. si se aplican los procesos propuestos que guían sobre un mejor manejo en las actividades cotidianas de la empresa, desde la planificación en cada una de ellas, sus involucrados, distribución, aplicación y optimización de tiempo y recursos, tomando esto como antecedente y acogiendo la propuesta, se podría ver resultados en áreas bastante frágiles dentro de la empresa como son: ventas, taller, garantías, financiamiento, inventarios y personal.

A continuación a estas áreas frágiles las hemos reflejado y potenciado en beneficios tangibles:

#### **Beneficios Tangibles**

##### **Incremento en ventas**

Al implementar el proceso de ventas como se ha planteado, en el contexto anterior diversificando sus actores e incluyendo planificación en todo el proceso para delinear el proceder de los vendedores, así como también establecimiento de objetivos concretos; y soporte de todos los otros procesos que actuarán en sincronía, se plantea un incremento del 5% del total de ventas actuales, es decir se generarían mayores ingresos por mejorar la gestión del proceso y el resultado sería \$ 1.750 más de ingreso.

**Costo Financiero**

En la actualidad el Asesor Financiero es externo y dedica pocas horas a las gestiones relacionadas a la empresa, al tener un financiero dedicado al 100% a su actividad, centro de costos aplicados, implementar el proceso de presupuestos, aplicar las políticas de créditos y cobranzas adecuadamente y ejecutar un plan de financiamiento directo o renegociación con las Instituciones Financieras sobre las tasas de interés manejadas y las facilidades brindadas para la empresa, el costo financiero puede reducirse en un 10%

De acuerdo al Balance de Resultados del último año de la empresa los costos financieros son de \$ 91.226.32, incluye este valor intereses por cartas de crédito, préstamos, y operaciones varias con Instituciones Financieras, si se maneja de manera adecuada la propuesta y la aplicación de los procesos relacionados a la parte financiera se podrá obtener un ahorro de \$ 13.683,95

**Costos de Taller**

En la actualidad la empresa realiza muchos trabajos externos de suelda, prensa o torno fuera del taller; si se invierte en maquinaria y capacitación para el manejo técnico adecuado de las mismas se podría reducir el costo actual en 20 %. Esto también aseguraría calidad para el cliente y reduciría tiempos de desplazo. Se ahorraría \$ 4.936,18.

**Garantías**

Se debe tener una persona especializada en el tema, con alto criterio técnico y dedicado sólo a esta actividad pues es la muestra de calidad al cliente y representa mucho costo a la empresa, siguiendo el proceso y las Normativa se podría reducir este rubro en 15%.

Actualmente, en garantías se reconoce por año un rubro de \$ 104.711,37 cuyo valor no es reembolsado en su totalidad por la fábrica a la empresa y debe ser asumido por la misma, así también en la mayoría de casos es reconocida la garantía al cliente. Si se aplica lo propuesto se ahorraría \$ 15.706,71.

**Costos de Inventarios**

Al implementar los procesos, políticas, sistemas de control, auditorías internas, responsables por proceso, mejor distribución en bodega, inventarios periódicos como sugiere la marca y su normativa se podría reducir este costo en un 20%.

Camiones y Buses del Ecuador S.A posee en la actualidad problemas con el manejo de inventarios, es así que existe un valor por inventarios obsoletos o pérdida de \$ 15.436. Se propone implementar los procesos y asignar un responsable dedicado al control del mismo lo que derivará en un ahorro de \$ 3.087,20

		Valor Anual	Porcentaje	Total
	<b>Ahorros del Análisis de Valor Agregado</b>			5.320,00
	<b>Incremento en ventas</b>			
↑		35.000,00	5%	1.750,00
	<b>Costo financiero</b>			
↓		91.226,32	15%	13.683,95
	<b>Costos de taller</b>			
↓		24.680,89	20%	4.936,18
	<b>Garantías</b>			
↓		104.711,37	15%	15.706,71
	<b>Costos de inventario</b>			
↓		15.436,00	20%	3.087,20
	<b>TOTAL</b>			44.484,03

**Tabla # 46: Beneficios Tangibles**

Se plantearon dos propuestas en los costos, en Costo 1 incluye la adquisición de Software original de la marca y en Costo 2 se planteó todos los cambios necesarios sin la compra del Software mencionado.

<b>Beneficio</b>	<u>44.484,03</u>	0,44
<b>Costo 1</b>	102.133,00	

<b>Beneficio</b>	<u>44.484,03</u>	1,81
<b>Costo 2</b>	24.555,00	

Después realizar un análisis beneficio - costo con las dos propuestas planteadas, se concluye que, la adquisición del software original no será viable si se lo realiza en un periodo de un año. Ésta es una buena inversión para la empresa pero requiere estabilizar otras áreas de la empresa para poderla concretar y que sea funcional y rentable; se podría generar con financiamiento de una Institución Financiera en próximos periodos.

La propuesta con Costo 2, que plantea varias áreas de implementación como procesos, personas, documentación, normativa, infraestructura, equipos; presenta un índice de uno lo que denota que esta opción es rentable para la empresa y no generará impacto negativo en su aplicación, más bien creará mayor fidelización en los clientes, apertura en el mercado, cumplimiento de Certificación Dealer Operating Standard, mejor clima laboral, incremento de productividad.

La implementación de esta propuesta creará así también consolidación de la empresa Camiones y Buses del Ecuador S.A en el mercado pues la ejecución de las cosas correctas trae resultados positivos

## **Conclusiones y Recomendaciones**

### **Conclusiones**

- El Gobierno y su nueva política respaldan al crecimiento del sector del transporte, varios rubros y enfoques de éste están centrados a respaldarlo.
- Existen regulaciones gubernamentales relacionadas a importación de vehículos que han afectado al sector de vehículos livianos pero han favorecido al sector de vehículos pesados.
- El crecimiento poblacional a nivel mundial han demandado el desarrollo de alternativas de transporte masivo y eficiente, a su vez coherentes con el medio ambiente.
- El desarrollo de tecnología abarca a todos los sectores, incluyendo al de transporte con el desarrollo de nuevos sistemas que hacen más amigable la conducción del vehículo al usuario.
- El desarrollo de la industria del transporte va en incremento en estos últimos años dadas las oportunidades de renovación concedidas por el Gobierno, creciendo así ensambladoras nacionales y potenciando a los importadores.



- Camiones y Buses del Ecuador S.A se ha venido desarrollando como empresa comercializadora y marcando presencia en el mercado ecuatoriano como representante de la marca Scania desde el año 2001.
- El plan estratégico de la empresa está muy bien definido sin embargo la difusión del mismo y las estrategias para alcanzarlo son sus limitantes.
- Su estructura organizacional está definida, sin embargo los niveles de mando son ignorados en ciertas ocasiones.
- Variados servicios oferta la empresa no obstante requieren mayor difusión, mejor precio, y cumplimiento en su oferta.
- La infraestructura de la matriz ubicada en Quito está diseñada de acuerdo a los esquemas de la marca, sin embargo requiere ciertas modificaciones para ofertar un alto servicio de calidad.
- Los clientes tienen altas exigencias, la empresa satisface en relación atención, trato cordial, precios competitivos; se omite la emisión de proformas dentro del proceso; la disponibilidad de repuestos no cumple lo exigido por la marca.
- Todos los aspectos legales relacionados a la empresa se cumplen pues la dirección de ésta se apega al cumplimiento fiel de estos parámetros, salvo excepciones por falta de disponibilidad de recursos.

- A la empresa la rige su plan estratégico, su Business Plan y ciertos procedimientos y políticas establecidas en distintas áreas que por falta de control no son constantes ni objetivos.
- La Certificación Dealer Operating Standard versión 4, presenta catorce compromisos referidos estandarizar procesos dentro de todas las áreas del concesionario desde exteriores, interior, ventas, taller, repuestos, recursos humanos, quejas, confianza y otros.

### **Recomendaciones**

- La empresa tiene varios procesos que se manejan sin embargo no se ejecutan de forma adecuada, existe duplicidad de trabajo, desorden, no existen responsables definidos para ciertas actividades, no existe constancia, no se conectan con otros procesos.
- Todos los procesos requieren adicionar planificación y control dentro de su esquema y responsables por cada proceso.
- Se recomienda capacitación en la ejecución de cada proceso para así evitar que el personal sea reacio al cambio y entienda los reales beneficios de esto.
- El personal debe ser designado como responsable por las actividades que tiene a su cargo, así dedicará mejor sus esfuerzos.

- La sincronización entre los distintos departamentos se va necesaria, para coordinar el cumplimiento de las varias estrategias anuales planteadas y que la colaboración mutua sea elevada.
- Se recomienda elaborar con un presupuesto anual, que guie distintas operaciones comerciales y solvente a los distintos procesos para evitar desfases y retrasos innecesarios.
- El abastecimiento semanal de piezas y partes debe ser mejorado a más de la implementación del proceso, convenios con el proveedor sobre plazos de pago extendidos que no retrasen despachos y con el agente aduanero que cumpla tiempos de entrega.
- Las políticas, normas internas, horarios de abastecimiento, fechas de presentación de información, fechas de entrega de producto, se recomienda cumplirlos para así reflejar que Camiones y Buses del Ecuador S.A es una empresa seria y de confianza.
- El soporte técnico, comercial, financiero y administrativo proveniente desde la fábrica se debe exigir en un más alto nivel para potenciar todo el concesionario y respaldar todas las operaciones, así cumplir las expectativas que Scania tiene con sus requisitos a nivel mundial.

- Se recomienda a Camiones y Buses del Ecuador S.A cuidar su estructura de créditos pues es un punto muy sensible y el cual registra datos negativos a final de año.
- Para crear mayor confianza y fidelidad con los clientes, el personal encargado de ventas de piezas y partes debe tener conocimiento en ventas y también conocimiento técnico.
- Es necesario que todo el proceso de servicios post venta tenga un Gerente de Área que sea un alto profesional con amplio conocimiento técnico, gran conocimiento de la marca y buenas relaciones con la fábrica para que guíe a toda el área, la norme, capacite y alinee a los objetivos de la marca y objetivos empresariales.
- Se recomienda cuidar del proceso de garantías y mejorar el control de reembolso desde fábrica, así también asignar un responsable a nivel nacional que cuide de su recuperación al 100%.
- En cuanto a los procesos de gestión financiera y contable se recomienda coherente y justa distribución de actividades, como también capacitación en cargos existentes para creación de back ups de manejo de información.
- Es esencial incrementar la inversión en todos los procesos referentes al personal, iniciando en el reclutamiento y selección pues se invierte poco y se pretende obtener resultados excelentes; la capacitación es también importante pues no todos los

colaboradores cumplen los perfiles establecidos y no pueden brindar la calidad en producto y servicio ofertada.

- Camiones y Buses del Ecuador S.A es una empresa con gran potencial comercial, representa una marca que ya tiene creado prestigio por tanto es potestad de sus dueños, directivos, y en especial de los colaboradores involucrados generar gran valor agregado a diario en todas las actividades y procesos que se generen en la empresa para hacer de esta una gran empresa, si bien es necesario regular varias áreas y procesos, realizar inversiones, así como también sincronizarlas e implementar cambios significativos, todo esto sencillamente no será viable si todo el personal no tiene una actitud distinta frente a su trabajo y lo considera como una fuente positiva de crecimiento, soporte y formación.
- Todas las propuestas establecidas en los procesos, se mantendrán en el tiempo si existe compromiso por parte de los directivos en mantener este sistema activo, aportar con él y sobre todo en sostener una empresa organizada y sostenible que realice las actividades con calidad.
- El cumplimiento de los requisitos de la Certificación de la Dealer Operating Standard al 100%, es decir en excelencia, es viable sólo depende de disposición de los

directivos, cooperación diaria de los colaboradores y un coordinador dedicado que mantenga su ideal funcionamiento y control.

- Se recomienda a la empresa poner más énfasis en el manejo del personal pues son los colaboradores quienes día a día generan el trabajo dentro de la organización y son el motor de la misma. La organización debe comenzar a trabajar en conjunto, cada proceso está vinculado uno a uno así se generarán mejores resultados. Los directivos y gerentes de área deben relacionarse mejor con sus colaboradores, así conocerán más de cerca sus necesidades e incluso se generan ideas que aportan al negocio.

## BIBLIOGRAFÍA

### Libros y monografías

1. CNTTTSV. (2011). *Reglamento General de Homologación para la Transportación Pública y Comercial*. Ecuador: p. 3
2. Razetto Migliaro. Desarrollo, Transformación y Perfeccionamiento de la Economía en el Tiempo (Santiago Chile 2001)
3. Ministerio de Inclusión Económica Social .Ecuador.
4. Plan Nacional del Buen Vivir (2013-2017)
5. Scaneq. (2013): Plan estratégico. p 2
6. Algorta, M. Auliso, R. González, A. Mandirola, N. Miles, J. Sorondo, A. Zeballos, A. (2012). *Prácticas de gestión que dan resultado: la experiencia de organizaciones de alto desempeño en el Uruguay*. Uruguay: Grupo Magro.
7. Constitución de la República del Ecuador, artículo 14, 395 y 396
8. Bohan, W. ( 2003 ) *El Poder Oculto de la Productividad*. Colombia: Editorial Norma.
9. Fontalvo, T. Vergara, J. (2010) *La Gestión de la Calidad en los Servicios ISO 9001:2008*. España: Editorial Eumed.
10. Gaither, N. Frazier, G. (2003) *Administración de producción y procesos*. Argentina: Thomson Learning. Octava edición.
11. Harrington, J. (1997) *Administración Total del Mejoramiento Continuo*. Colombia: Mc Graw Hill.
12. Kaplan, R. (2002) *Ingeniería y Administración de la Productividad*. México: Prentice Hall.
13. Mas, M. Robledo, J. (2010) *Productividad una perspectiva internacional y sectorial*. España: MartínImpresores.
14. Pérez, J. ( 2012) *Gestión por procesos*. España: Esic Editorial.

### Documentos en línea

15. Camiones(s.f) *Camiones híbridos para distribución y reparto*. Recuperado de <http://elfuturoeselectrico.blogspot.com/2012/11/camiones-hibridos-para-distribucion-y.html#!/2012/11/camiones-hibridos-para-distribucion-y.html>
16. Resolución 66 Comex (s.f.) *Restricción cuantitativa de vehículos*. Recuperado de <http://es.scribd.com/doc/97944734/Resolucion-66-COMEX-Restriccion-Vehiculos>
17. Plan Renova (s.f.) *Requisitos para chatarrización*. Recuperado de <http://www.ant.gob.ec/index.php/servicios/plan-renova/requisitos-para-chatarrizacion#.Ulry01NjE3U>
18. Información inversión 2014 (s.f ) *Inversión 2014*. Recuperado de <http://www.politicaeconomica.gob.ec/informacion-inversion-2014/>
19. OIT (s.f) *Índices de desempleo*. Recuperado de <http://www.eluniverso.com/noticias/2013/12/26/nota/1958646/ecuador-reduce-su-tasa-desempleo-urbano-segun-oit>

20. Información Ecuador (s.f). *Nivel de pobreza y desigualdad social*. Recuperado de <http://www.telegrafo.com.ec/noticias/informacion-general/item/ecuador-reduce-48-nivel-de-pobreza-y-desigualdad-social.html>
21. Ordenanza municipal de medio ambiente (s.f.) *Ordenanza Metropolitana*. Recuperado de <http://www.cip.org.ec/attachments/article/970/ORDENANZA%20METROPOLITANA%20No%200404.pdf>
22. Plan Renova (s.f) *Qué es el plan Renova*. Recuperado de <http://www.ant.gob.ec/index.php/servicios/plan-renova/que-es-plan-renova#.U3gV5NJ5P5c>
23. Metro en Quito (s.f) *Tendencias en otras ciudades*. Recuperado de <http://metroparaquito.wordpress.com/analsis-tendencias-de-lo-que-se-esta-haciendo-en-otras-ciudades/>
24. Vehículos eléctricos (s.f.) *Ventajas y desventajas*. Recuperado de [http://es.acelera.com/noticias/ventajas-y-desventajas-de-los-coches-electricos\\_4739](http://es.acelera.com/noticias/ventajas-y-desventajas-de-los-coches-electricos_4739)
25. Monorrieles (s.f.) *Ventajas y desventajas*. Recuperado de [http://www.ehowenespanol.com/ventajas-desventajas-monorrieles-info\\_482138/](http://www.ehowenespanol.com/ventajas-desventajas-monorrieles-info_482138/)
26. Trenes de alta velocidad (s.f.) *Actualidad*. Recuperado de <http://peru.com/actualidad/los-diez/muy-rapidos-y-modernos-trenes-mas-impresionantes-mundo-noticia-258355>



## **ANEXOS**

1. HOMOLOGACIÓN VEHICULAR, Resolución No. 011-DIR-2011-CNTTTSV ,Reglamento General de Homologación para la Transportación Pública y Comercial
2. Levantamiento de procesos
3. Matriz de cumplimiento de requisitos de clientes
4. Manual de cumplimiento de requisitos
5. Mejoras introducidas



